

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** 平成30年度版

働き方改革！

うちの会社もやってみよう！



サイボウズ株式会社
代表取締役社長

**青野慶久氏
インタビュー**

「職場の問題かるた」著者

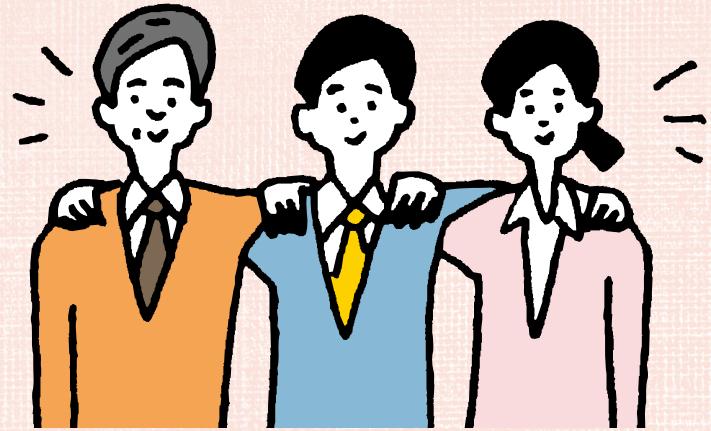
沢渡あまね氏による働き方改革のすすめ

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

平成30年度版

公益財団法人東京しごと財団／東京しごとセンター・ヤングコーナー

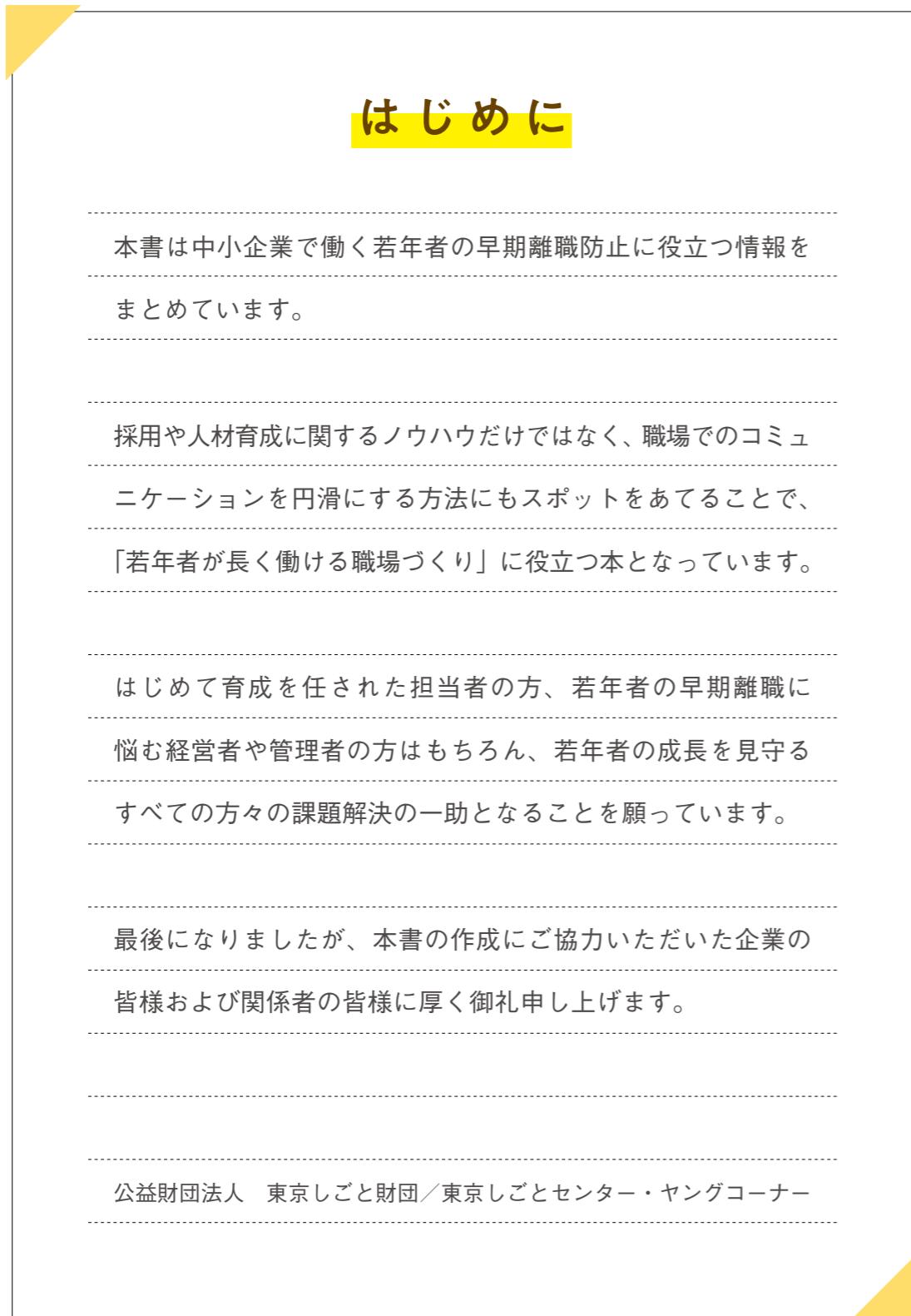


東京の「働く」を応援します。

公益財団法人東京しごと財団／東京しごとセンター・ヤングコーナー

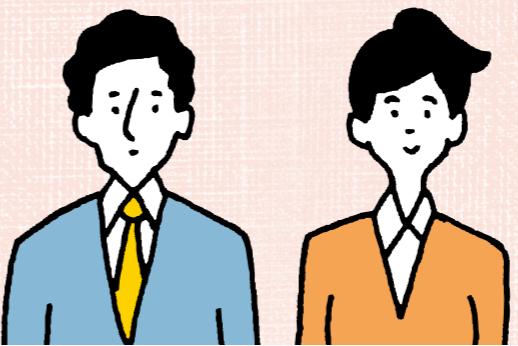
公正な採用選考のために
東京都では、就職の機会均等を確保するため、応募者本人の適性や能力に基づく公正な採用選考を推進しています。
詳細は、TOKYOはたらくなネット（<http://www.hataraku.metro.tokyo.jp/>）をご覧ください。

いまとき若手年表



年齢	教育	出来事	流行	仕事環境
1988年 (昭和63年)	0	ソウル五輪開催、竹下登改造内閣発足	ドラゴンクエストⅢ、カラオケボックス、地方博	バブル景気(1986年~1991年)
1989年 (平成元年)	1	昭和天皇崩御、消費税(3%)施行	ゲームボーイ、テトロス、おたく族、オバタリアン	岩戸景気に迫る好景気(3ヶ月連続)、新語に「セクハラ」
1990年 (平成2年)	2	第1回大学入試センター試験実施、歴史的な猛暑で水不足	スーパーファミコン、おやじギャル、成田離婚、アッシーくん	
1991年 (平成3年)	3	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)	4	パルセロナ五輪開催、学校週5日制スタート	MD、G-shock、エアジョーダン	
1993年 (平成5年)	5	Jリーグ開幕、皇太子・雅子さまご成婚	インターネット誕生、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)	6	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)	7	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)	8	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)	9	消費税率5%に引き上げ、山一證券破綻	ハイパーエード	
1998年 (平成10年)	10	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)	11	携帯電話・PHSの電話番号11桁化	アイボ、iBook	
2000年 (平成12年)	12	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)	13	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)	14	冬季ソルトレイクシティ五輪開催、歩きタバコ禁止条例	Xbox、ハリー・ポッター	いざなみ景気(2002年~2008年)
2003年 (平成15年)	15	オレオレ詐欺が横行	iPod、千と千尋の神隠し	
2004年 (平成16年)	16	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)	17	愛・地球博開催	iTunes、ちょいワルおやじ	
2006年 (平成18年)	18	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)	19	大学入学 ゆとり教育	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「ワーキングア」、「ネットカフェ難民」
2008年 (平成20年)	20	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)	21	裁判員裁判スタート、芸能人の覚せい剤事件多発	ファストファッショ、LED電球、草食男子	流行語に「派遣切り」
2010年 (平成22年)	22	バンクーバー五輪開催、歐州経済危機、高速道路一部無料化	スマートフォン、iPad、イクメン、3D、K-POP	
2011年 (平成23年)	23	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)	24	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)	25	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)	26	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)	27	マイナンバー制度開始、ラグビーW杯で日本初優勝	Apple Watch、Windows10、爆買い、ドローン、ふるさと納税	
2016年 (平成28年)	28	リオ五輪開催	ポケモンGO、インスタグラム	
2017年 (平成29年)	29	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)	30	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	

早期離職防止ガイドブック CONTENTS



早期離職防止のお悩みQ & A

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

- 64 働き方改革が求められるワケ
- 63 「TOKYO働き方改革宣言」で意識も環境も刷新する
- 62 60 58 働き方改革関連法が順次施行

PART 7 働き方改革に向けた取り組み

若手社員が働きやすい職場つくりとは

職場のメンタルヘルス

職場定着につながる処遇改善

PART 6 職場定着につながる制度整備と心のケア

働き方改革が求められるワケ

「TOKYO働き方改革宣言」で意識も環境も刷新する

働き方改革関連法が順次施行

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

良好な関係を保つ関わり方

女性が長く働ける職場つくり

カギは育成担当への意識づけ

PART 4 本気で取り組むOJT

OJTの組み立て方

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

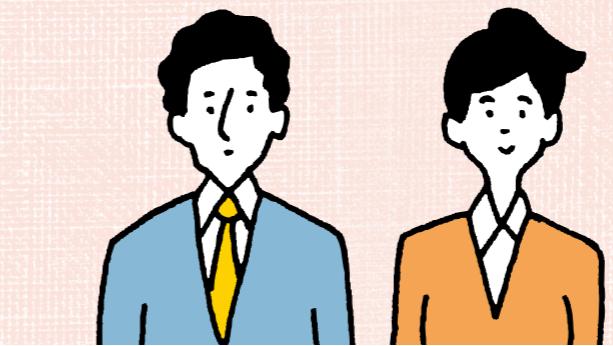
PART 3 経営者が知っておくべき、企業と人材のための育成計画

人材育成計画の重要性を理解する

人も組織も成長する人材育成計画つくり

若手社員が主体的に学べる環境をつくる

社員の持続的な成長を支援する



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

雇用のミスマッチを防ぐには

内定辞退を防ぎ、モチベーションを保つには

PART 1 いまどき若手社員の傾向を理解する

最近の若年者の特徴

経営者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

「職場の問題かるた」著者 沢渡あまね氏

10

7つのチェックポイント

PART 3 職場定着事例

なぜ若年者は辞めていくのか？ 早期離職の現状と課題

4

若年者のホンネ座談会「本当は辞めたくないんです」

6

株式会社浜野製作所

株式会社ねぎしフードサービス

株式会社テイルウイングシステム

15 14 13 12

卷頭企画1 アンケート&インタビュー

成功している企業の「働き方改革」とは

サイボウズ株式会社 青野慶久氏 インタビュー

8

若年社員の早期離職防止につながる

オフィスで楽しく始めよう 働き方改革の第一歩

10

「職場の問題かるた」著者 沢渡あまね氏

16

卷頭企画2 働き方改革最前線

成功している企業の「働き方改革」とは

サイボウズ株式会社 青野慶久氏 インタビュー

8

若年社員の早期離職防止につながる

7つのチェックポイント

若年社員の早期離職防止につながる

株式会社ダイワハイテックス

株式会社浜野製作所

株式会社ねぎしフードサービス

株式会社テイルウイングシステム

卷頭企画3 職場定着事例

なぜ若年者は辞めていくのか？ 早期離職の現状と課題

4

株式会社ダイワハイテックス

株式会社浜野製作所

株式会社ねぎしフードサービス

2

アンケート&インタビュー

なぜ若年者は辞めていくのか?

早期離職とは

企業に就職したが、入社後数年以内の
ごく短い期間で退職すること。



早期離職による企業の損失額は
1人あたり

約800万円

*日本経済団体連合会 2016年3月卒「新規学卒者決定初任給調査結果」より入社3年以内に離職した場合の平均値を算出



10年以上前から
「3年で3割が離職」

若年層の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、大卒者ともに従業員5人未満の事業所における離職率が最も高く、従業員500人以上になると30%前後まで下ります。

こうした状況を前に、「若者はすぐ会社を辞めていくものと割り切つたほうがいい」「大企業ならまだしも中小企業では早期離職を防

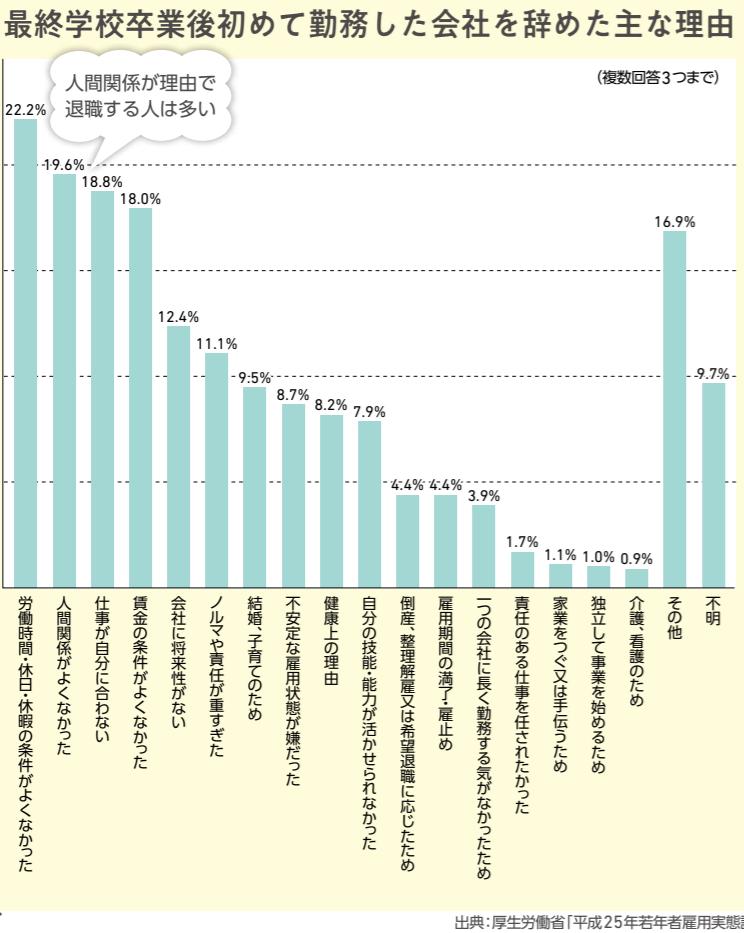
ぐことなどできない」といった意見が聞こえてくることがあります。

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。

厚生労働省「平成25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22.2%、「人間関係がよくなかった」が19.6%、「仕事が自分に合わない」が18.8%、「賃金の条件がよくなかった」が16.9%、「人間関係が理由で退職する人は多い



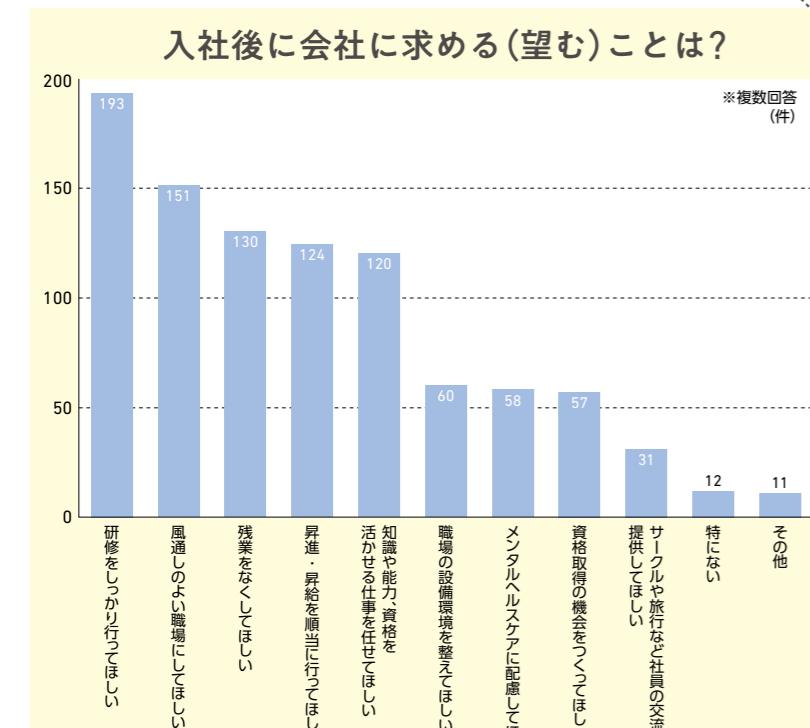
た」が18.0%の順です。
早期離職防止対策は、こうした
事実を踏まえて検討していく必要
があります。労働時間・休日・休暇
が離職理由のトップであるならば、
残業が常態化していないか、気兼
ねなく休暇制度を利用できる職場
環境になっているなどを見直す
べきでしょ。あるいは「繁忙期に

なると残業が増えることがある」
など、企業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、若年者に思われ
ずに済むのです。

東京しごとセンター・ヤングコー
ナーの利用者を対象にしたアン
ケート「入社後に会社に求めるこ
とは?」という問い合わせ寄せ

られた回答は、「研修をしっかりと
行つてほしい」がトップでした。こ
の回答から見えてくるのは、若年
者も仕事をに対する意欲はあるとい
う事実です。人材育成の仕組みを
整えるなど、若年者の意欲に応え
られるかどうかが、「人が辞めない
会社」になるための力がと言える
のかもしれません。

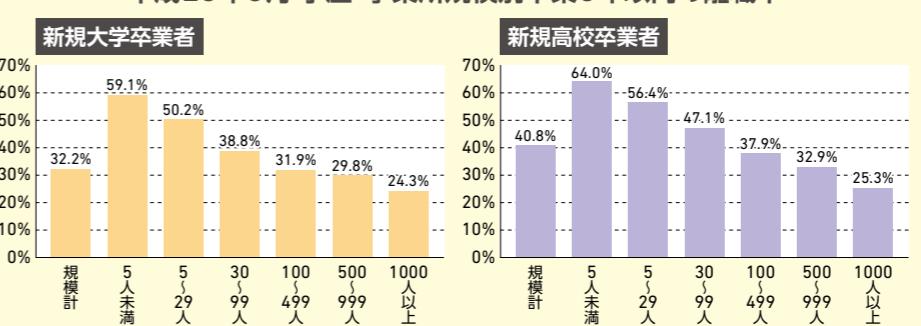
「風通しのよい職場にしてほしい」とは職場の人間関係を指して
の回答でしょう。ハラスメントが
ないのは当然のこと。例えば、上司
や先輩社員とストレスなくコミュニケーション
ができる。仲間たちと信頼関係を築いていける環境が
ある。そういう職場に、若年者は
働きやすさを感じるのです。



- 【その他】
- 仕事とプライベートの両立 ●仕事を与えて、経験を積ませてほしい
 - 残業をなくしてほしいのではなく、ムダな残業やサービス残業などをなくしてほしい
 - 社員が会社に対して素直に要望を出せる環境
 - 就業規則をしっかりと守ってほしい ●人間関係での退職者を出さないための取り組み
 - 多様性のある職場 ●休みを確保してほしい

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

平成26年3月 学歴・事業所規模別卒業3年以内の離職率



資料:厚生労働省職業安定業務統計

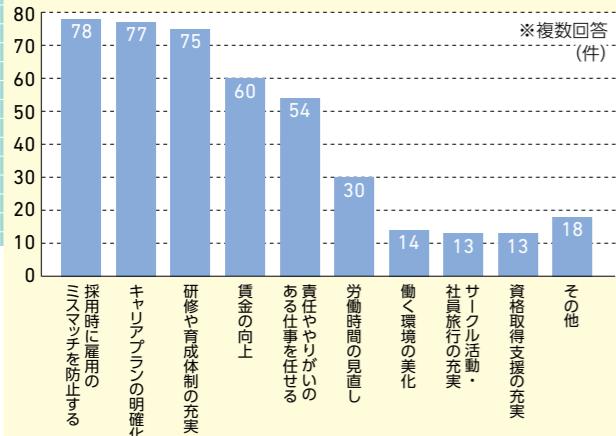
アンケート&インタビュー

若年者のホンネ座談会

「本当は辞めたくないんですけど」

若手社員の本音がわかる、早期離職防止策が見えてきます。そこで、過去に早期離職を経験した若年者に、胸のうちを明かしてもらいました。

社員が会社を辞めるのを防ぐために有効と思われる取り組み



中小企業を対象に「社員が会社を辞めるのを防ぐために有効と思われる取り組み」を尋ねたところ、「採用時に雇用のミスマッチを防止する」がトップに。仕事の実態と本人の希望をすり合わせる機会が必要だ。

実施時期: 2016年3月
対象/社数: 東京じごとセンター・ヤングコーナー 登録企業を対象としたアンケート結果より(172社)

経営陣、育成関係者へのメッセージ

いつの時代も、上の世代の人間は「最近の若者」論を語り、「自分の時代とは違う、理解できない」と嘆くものです。しかし、そうして若者を批判する上の世代も、かつては「最近の若者」として批判された経験があることを思い出してみましょう。いま企業に必要なのは、目の前にいる若手社員と向きあい、一人ひとりを理解しようとする努力です。



座談会メンバー

Cさん♀

事務職で活躍中。前職では医療機関で専門職として勤務しているが、将来が不安になり転職。



Bさん♂

IT系のエンジニアとして活躍中。前職ではメーカーで事務職として勤務していたが上司との人間関係が原因で転職。



Aさん♂

卸商社で配送スタッフとして活躍中。レンタルリース業やサービス業で営業として勤務していたが、仕事や社風が合わず転職。

面接官の人柄や フィーリングが決め手?

——どんなことに着目して志望企業を選択していますか。

Aさん: 社内環境や人間関係を重視しています。それを知るには面接を受けるのが一番かな。

Bさん: 大学卒業時は自分に興味のあることに携わりたくて、環境活動に関わる会社を中心に選びました。退職後は「技術系の仕事が合っているのでは」というキャリアアカウンセラーのアドバイスもあって一々系に移りました。

Cさん: 私は理学療法士として働く病院を探していましたが、自分が理想とする「患者様ときちんと向き合えるリハビリができるかどうか」だけを考えていました。

——就活時、企業から仕事内容について詳しい説明はありましたか。

合っているのでは」というキャリアアカウンセラーのアドバイスもあって一々系に移りました。退職後は「技術系の仕事が合っているのでは」というキャリアアカウンセラーのアドバイスもあって一々系に移りました。

Aさん: 説明がないところもありましたね。質問をしてもなかなか満足な回答は得られなかつた。仕事をする中で「大変だな」と思う現実はあらかじめ教えてもらえると嬉しいのですが。

Bさん: 大企業だとパネルを使つたりして丁寧に説明してくれましたが、中小企業は口頭での説明が多いなど。「ホームページに掲載してあるんで」だけで説明終わりと

いう企業もありました。

Cさん: 当初は患者様のことを第一に考えた医療をしているという話でしたが、現実は違いました。期待が高かつた分、裏切られた気持ちになりましたね。本当のことをきちんと伝えてくれていれば、就職しなかつたかも。無我夢中で働きましたが、病院への不信心は残りましたね。

——終身雇用は希望しますか。

Bさん: 長く続けられたらしいとは思いますが、転職は一つの選択肢として常にあります。

Aさん: 終身雇用は崩壊してますよね。一つの会社に勤めていれば安泰というものではない。

Cさん: 定年まで長く働くというやりがいを持つて働けているか、

——入社の決め手になるものは、

時上司と社長が出てきて、話が弾んだんです。しっかりと僕の話を聞いてくれ、好感を持てました。

Bさん: 前職は「最初に内定が出た」会社。現職は「前職が中小企業だったたので今度は大きい会社に」という理由で決めました。

Cさん: 私の場合は自分がやりた

地ですね。やりがいがあり通勤しやすければよいと思い、決めました。

——面接官の人柄やフィーリングは決め手になりやすい?

Cさん: はい。面接官イコールその職場のイメージとなるので、面接官も求職者から見られていると

いう意識を持つてほしいです。

Aさん: 一緒に働くことになる先輩社員と会ってみたい。現場の生の声が聞ける機会は貴重です。

——入社後に新人が直面する

問題は、想像してい

たものと一致していましたが、Aさん: 「仕事が終われば割と早く帰れる」と聞いていたんですが、実際はそのあとの事務作業が長くてなかなか帰れません。残業は嫌ではないけど、入社前に聞いたこの声が聞ける機会は貴重です。

——入社後に新人が直面する

問題は、想像してい</p

事例 「職場の問題かるた」で自社の働き方を再確認

株式会社ポッケ

各種コンテンツの企画、制作、販売を手がける(株)ポッケは、5年ほど前から働き方を変え始めました。代表取締役社長の廣瀬周一さんは、その経緯を以下のように話します。「当社の経営理念は『楽しく働いて世の中に笑顔を』で、社員には楽しんで仕事をしてほしいと思っていました。しかし、当時は残業が多く、月60時間を超える人もいました。離職率も高かったし、採用も思うようにいきませんでした。そこで、もっと働きやすい企業にしなければダメだと考えました」

社員が何に時間を取られているか確認したところ、エクセルでの作業に多くの時間を割いていることがわかりました。そこでシステムをウェブ化し、エクセルは使わないことに。そのほかの優先順位の低い作業も整理し、開発ツールも社内で作りました。そうした努力のおかげで無駄な作業がなくなって残業も減り、今では残業時間は月平均5時間程度とのこと。離職率も下がり、採用も以前ほど難しくなくなったそうです。

このほか、在宅勤務を拡充し、現在は在宅勤務する人が4割ほどいます。育児休暇を取る人も多いそうです。「働き方改革で行うべきとされていることは、当社はほぼ達成した」と廣瀬さんは胸を張ります。

「社員のモチベーションが高くなり、愛社精神も高まっていきます。改革がここまで早く進んだのは、トップダウンでやったことが大きいと思います。社員に相談していたらなかなか進みませんし、自主的に改革しろと言っても難しいでしょう。自由な働き方ができるようになって、不安を訴えるマネー



りをしたいというやる気のある学生が、多く面接に来るようになつたそうです」

沢渡さんは、これらの企業の例から、「大切なのは職場の景色を変えること」と指摘します。

「仕事の場には、本来は価値を生まない間接業務が山のようになりますが、景色を変えないと気づきにくいいし、気づいても指摘しにくいのです。景色を変える方法はいろいろありますが、女性や転職者が入ることで、あたり前があたりが入ることで、あたり前があたり

までで始まる言葉にしたかたで、取りればユーモラスな絵も描かれています。かるたをした後は、各自が取った取り札を見ながら自分の職場にも共通する問題について自由に語り合うことで、問題が明確になつていく効果があります。「かるたは日本人なら誰でも楽しめるツールで、遊んだ後は社員が本音を言いやすい雰囲気になります。職場の皆が共通のルールで同じ景色を見る」ことで、改革すべきことは何かが、わかつてくると思います」(沢渡さん)

までで始まる言葉にしたかるで、取り札にはユーモラスな絵も描かれています。かるたをした後は、各自が取った取り札を見ながら自分の職場にも共通する問題について自由に語り合うことで、問題が明確になつていく効果があります。「かるたは日本人なら誰でも楽しめるツールで、遊んだ後は社員が本音を言いやすい雰囲気になります。職場の皆が共通のルールで同じ景色を見る」とことで、改革すべきことは何かが、わかつてくると思ひます」(沢渡さん)

発想が出てくると思います」
遊び感覚で楽しく
働き方改革に取り組んでほしい――
いや、職場の景色を変えようとしても、そのきっかけになるものが必要なはずです。「遊び感覚できっかけ作りに役立てれば」と足渡さんが生み出したのが、「職場の問題かるた」(技術評論社)です。
このかるたは、職場にありがちなさまざまな問題を「あ」から「ん」

「社員が無駄をなくしたい」ということは、わがままではありません。その裏には健全な問題意識、成長意欲があることを経営者には見てほしい。きちんと向き合い、できる」とできないことを個別に議論し、間接業務という無駄をなくしていくてほしいです。そうすることが、働き方改革への第一歩となるのではないでしょうか」(沢渡さん)

沢渡あまね氏

PROFILE

1975年、神奈川県出身。早稲田大学卒業後、日産自動車、NTTデータ、大手製薬会社などを経て、2014年秋より現業。複数の企業で「働き方見直しプロジェクト」「社内コミュニケーション活性化プロジェクト」「業務改善プロジェクト」のファシリテーター・アドバイザーとして活躍。著書に『職場の問題地図』(技術評論社)、『話し下手のための雑談力』(幻冬舎)ほか多数。



オフィスで楽しく始めよう

『職場の問題かるた』著者 沢渡あまね氏

働き方改革と言われても、「何か

員の職場定着を実現している企業

働き方改革と言われても、「何から手をつけていいかわからない」という企業が多いのではないでしょか。組織の課題を「ミニケーションや業務」プロセスを軸に変えていく「業務改善・オフィス」ミニケーション改善士」として活躍している沢渡あまねさんに、改革を成功させた企業の事例や、改革を進めるためのポイントなど語つてもらいました。

「岡山県のある事務機器販売の企業は、営業電話をかけて顧客先に足を運び、製品説明をするという、従来型の営業をしていました。しかし、それでは思うように成果が上がらないばかりか、営業担当者も次から次へと退職してしまつ。そこで、この企業は営業スタイルをガラッと変えました。本社の員の職場定着を実現している企業があると言います。

ショールームに最新のオフィス家具やソリューションを導入して、社員自らそれらを使い、新しい働き方を実践したのです。そして、そこに顧客に来てもらい、直接見て、体験してもらうことで、大きな営業成果を上げました」(沢渡さん)

さらに、この企業ではテレワークを導入することで、育児等で働き方に制限がある人材を積極的に採用しています。今ではモチベー

さまざまな企業で講演やワークショップ、業務支援などを行つている沢渡さんが、90社以上の現場を見て来て実感しているのが、人手不足に悩んでいる中小企業の多さです。ただし、働き方や営業スタイルを大きく変えることで、中小企業でも採用者を増やしたり、社

営業スタイルを変えて 社員の働き方を改革

ショーンがある優秀な女性社員が、力を發揮しているそうです。

現場に女性が入ったことで、男女とも働きやすい職場に働き方改革はホワイトカラーを中心の職場の話では、という疑問を持つ企業もあるかもしれません。しかし、沢渡さんは、静岡県にあるネジ製造企業について、以下の上うに話します。

「最近、この企業に新卒で女性社員が入ってきました。ネジを作る現場は職人気質な男性が多数を占めていました。その社員は事務職で採用されたのですが、『せっかくだから現場を見たい』というので、

現場を体験してもらつたそうです。すると彼女は非常に興味を持ち、ネジ職人になることを希望しました。この企業では前例のないことでしたが、それを受け入れ、重いものを持ち上げる助力装置を現場に導入するなど、女性でも働きやすい職場に改革したそうです。すると、ほかの男性職人たちの作業も楽になり、より効率的に働けるようになります。さらにこの先を考えれば、ベテラン職人が高齢になつても働き続けられるようになつたわけです。今では女性の職人の数が増え、ワークシェアリングが進み、社員は育児休暇も取れるようになりました。さらに、物作



「学ぶこと」と「評価」を見える化 株式会社ねぎしフードサービス

毎月1回の店長面談で モチベーションアップ

株式会社ねぎしフードサービス



DATA
業種／サービス
設立／1981年6月
資本金／5,000万円
従業員数／社員138名、アルバイト1,500名
(2018年4月現在)
HP／<http://www.negishi.co.jp>

人気の外食チェーン「牛たんと
麦のし ねぎし」の店舗運
営を行う株式会社ねぎしフード
サービスは人材育成の柱として、
「100ステッププログラム」と
題したOJTに取り組んでいます。
内容は「経営理念テストで70点
とる」「サービスのスタンダードが
守られている」などOJT期間中
に学ぶべきスキルを100項目
にまとめたもの。毎月1度、店長と
店舗スタッフが面談し、それぞれ
クリアしているかどうかを評価し
ます。項目をクリアすると「ト
レーニング(研修期間)からチャレン
ジャー、リーダー、サブマネー
ジャーへとキャリアアップしてい
き、早ければ2年で店長に昇格し

ます。

「100ステッププログラムの
おかげで、人を評価する基準が明
確になり、教える側も教えられる
側も、今自分に何が必要で何をし
たらいのか、わかるようになります」と店長の前田勇さんは言
います。OJTをうまく運営する
秘訣について人財共育部長の石野
直樹さんは「コミュニケーション」と
断言します。「コミュニケーション
があるからお店がよくなる、コ
ミュニケーションがあるから人が
成長する。早期離職防止のカギは
コミュニケーションと言つても過
言ではありません」

成長を実感する機会に
アンケートハガキを活用

経営の目的の一つに「働く仲間
の幸せ」を掲げている同社。それが
「100年続く企業を目指す」上
で欠かせないとの思いからです。

「そのため仕事を通して従業員が
成長を実感できる機会を数多く用
意しています」(石野さん)

「親切賞」はその一例です。「ねぎ
し」店舗にはお客様に食事の感想
やスタッフの対応を尋ねるアン
ケートハガキが設置されています。
なかには「本日輝いていたスタッ
フ」で欠かせないとの思いからです。



オープン前には会社の経営理念をスタッフ
全員で読み合わせる。



人財共育部長の石野さん 店長の前田さん



営業兼ブローザーの
井越さん
若手社員の
伊藤さん

「ブラシス制度」導入で 新卒の早期離職者をゼロに



「ファミリーデイ」には、社員の家族
をオフィスに招き交流を図っている。

「新人が困っているときに話しか けるのは誰にでもできる。普段か らコミュニケーションを積み重ね て、信頼関係を構築するよう心が けています」(井越さん)

株式会社テイルウインドシステム
が「ブラシス制度(ブローザー・シ
スター制度)」の名でメンター制度
を導入したのは、2011年から
です。

この制度は、新入社員一人ずつ
に先輩社員がつき1年間サポート
するというもの。新人にとってブ
ラシスの先輩は、困ったことがあ
ればいつでも相談できる相手。先
輩社員は常日頃から新人に話しか
け、細々とした社内のルールを教
えたり、ときには食事に連れてい
くなど、何かと世話を焼きます。當
業の井越健之さんは、そんな「先輩」
の一人です。

この制度は、新入社員一人ずつ
に先輩社員がつき1年間サポート
するというものです。新人にとってブ
ラシスの先輩は、困ったことがあ
ればいつでも相談できる相手。先
輩社員は常日頃から新人に話しか
け、細々とした社内のルールを教
えたり、ときには食事に連れてい
くなど、何かと世話を焼きます。當
業の井越健之さんは、そんな「先輩」
の一人です。

しかしブラシス制度が奏功し、
直近3年の新卒社員は一人も辞め
ていません。井越さんの「先輩」で、
入社1年目の伊藤翔さんに「ブラシ
ス制度の印象を聞きました。

「前職にもメンター制度があつた
のですが、メンターにやる気がな
く、相談しにくい空気でした。でも
当社では、ブローザーが積極的に話
しかけてくれますし、私から相談
をもちかければ、すぐに返答して
くれます。何があつても孤立しな
いで済む雰囲気があり、助かって
います」(伊藤さん)

2011年は、会社の拡大期にあ
たりました。社員が増えていく一
方で、社員一人ひとりに目が届か
なくなったり、「誰が辞めたか、誰が入つ
てきたのかもわからない状態」だつ
たとか。新人が悩みを打ち明けら
れる環境もなく、離職率は高かつ
たといいます。

しかしブラシス制度が奏功し、
直近3年の新卒社員は一人も辞め
ていません。井越さんの「先輩」で、
入社1年目の伊藤翔さんに「ブラシ
ス制度の印象を聞きました。

「前職にもメンター制度があつた
のですが、メンターにやる気がな
く、相談しにくい空気でした。でも
当社では、ブローザーが積極的に話
しかけてくれますし、私から相談
をもちかければ、すぐに返答して
くれます。何があつても孤立しな
いで済む雰囲気があり、助かって
います」(伊藤さん)

同社では兄・姉役同士のノウハウ
共有の場を設ける等、より良い
制度運営に取り組んでいます。

女性が働きやすければ
男性にも働きやすいはず

同社は東京都のワーカーライフバ
ランス認定企業であります。女
性社員の産休・育休や時短勤務な
どの制度面は充実、そのほかにも
育児中の女性社員の休暇予定を管
理したり、周囲がサポートしやす
いよう業務のマニュアル化を進め
たりしています。

「新人が困っているときに話しか
けるのは誰にでもできる。普段か
らコミュニケーションを積み重ね
て、信頼関係を構築するよう心が
けています」(井越さん)

この制度は、新入社員一人ずつ
に先輩社員がつき1年間サポート
するというものです。新人にとってブ
ラシスの先輩は、困ったことがあ
ればいつでも相談できる相手。先
輩社員は常日頃から新人に話しか
け、細々とした社内のルールを教
えたり、ときには食事に連れてい
くなど、何かと世話を焼きます。當
業の井越健之さんは、そんな「先輩」
の一人です。

しかしブラシス制度が奏功し、
直近3年の新卒社員は一人も辞め
ていません。井越さんの「先輩」で、
入社1年目の伊藤翔さんに「ブラシ
ス制度の印象を聞きました。

「前職にもメンター制度があつた
のですが、メンターにやる気がな
く、相談しにくい空気でした。でも
当社では、ブローザーが積極的に話
しかけてくれますし、私から相談
をもちかければ、すぐに返答して
くれます。何があつても孤立しな
いで済む雰囲気があり、助かって
います」(伊藤さん)

2011年は、会社の拡大期にあ
たりました。社員が増えていく一
方で、社員一人ひとりに目が届か
なくなったり、「誰が辞めたか、誰が入つ
てきたのかもわからない状態」だつ
たとか。新人が悩みを打ち明けら
れる環境もなく、離職率は高かつ
たといいます。

しかしブラシス制度が奏功し、
直近3年の新卒社員は一人も辞め
ていません。井越さんの「先輩」で、
入社1年目の伊藤翔さんに「ブラシ
ス制度の印象を聞きました。

「前職にもメンター制度があつた
のですが、メンターにやる気がな
く、相談しにくい空気でした。でも
当社では、ブローザーが積極的に話
しかけてくれますし、私から相談
をもちかければ、すぐに返答して
くれます。何があつても孤立しな
いで済む雰囲気があり、助かって
います」(伊藤さん)

同社では兄・姉役同士のノウハウ
共有の場を設ける等、より良い
制度運営に取り組んでいます。

女性が働きやすければ
男性にも働きやすいはず

同社は東京都のワーカーライフバ
ランス認定企業であります。女
性社員の産休・育休や時短勤務な
どの制度面は充実、そのほかにも
育児中の女性社員の休暇予定を管
理したり、周囲がサポートしやす
いよう業務のマニュアル化を進め
たりしています。

「新人が困っているときに話しか
けるのは誰にでもできる。普段か
らコミュニケーションを積み重ね
て、信頼関係を構築するよう心が
けています」(井越さん)

この制度は、新入社員一人ずつ
に先輩社員がつき1年間サポート
するというものです。新人にとってブ
ラシスの先輩は、困ったことがあ
ればいつでも相談できる相手。先
輩社員は常日頃から新人に話しか
け、細々とした社内のルールを教
えたり、ときには食事に連れてい
くなど、何かと世話を焼きます。當
業の井越健之さんは、そんな「先輩」
の一人です。

しかしブラシス制度が奏功し、
直近3年の新卒社員は一人も辞め
ていません。井越さんの「先輩」で、
入社1年目の伊藤翔さんに「ブラシ
ス制度の印象を聞きました。

「前職にもメンター制度があつた
のですが、メンターにやる気がな
く、相談しにくい空気でした。でも
当社では、ブローザーが積極的に話
しかけてくれますし、私から相談
をもちかければ、すぐに返答して
くれます。何があつても孤立しな
いで済む雰囲気があり、助かって
います」(伊藤さん)

同社では兄・姉役同士のノウハウ
共有の場を設ける等、より良い
制度運営に取り組んでいます。

女性が働きやすければ
男性にも働きやすいはず

同社は東京都のワーカーライフバ
ランス認定企業であります。女
性社員の産休・育休や時短勤務な
どの制度面は充実、そのほかにも
育児中の女性社員の休暇予定を管
理したり、周囲がサポートしやす
いよう業務のマニュアル化を進め
たりしています。

「新人が困っているときに話しか
けるのは誰にでもできる。普段か
らコミュニケーションを積み重ね
て、信頼関係を構築するよう心が
けています」(井越さん)

この制度は、新入社員一人ずつ
に先輩社員がつき1年間サポート
するというものです。新人にとってブ
ラシスの先輩は、困ったことがあ
ればいつでも相談できる相手。先
輩社員は常日頃から新人に話しか
け、細々とした社内のルールを教
えたり、ときには食事に連れてい
くなど、何かと世話を焼きます。當
業の井越健之さんは、そんな「先輩」
の一人です。

しかしブラシス制度が奏功し、
直近3年の新卒社員は一人も辞め
ていません。井越さんの「先輩」で、
入社1年目の伊藤翔さんに「ブラシ
ス制度の印象を聞きました。

「前職にもメンター制度があつた
のですが、メンターにやる気がな
く、相談しにくい空気でした。でも
当社では、ブローザーが積極的に話
しかけてくれますし、私から相談
をもちかければ、すぐに返答して
くれます。何があつても孤立しな
いで済む雰囲気があり、助かって
います」(伊藤さん)

同社では兄・姉役同士のノウハウ
共有の場を設ける等、より良い
制度運営に取り組んでいます。

女性が働きやすければ
男性にも働きやすいはず

同社は東京都のワーカーライフバ
ランス認定企業であります。女
性社員の産休・育休や時短勤務な
どの制度面は充実、そのほかにも
育児中の女性社員の休暇予定を管
理したり、周囲がサポートしやす
いよう業務のマニュアル化を進め
たりしています。

「新人が困っているときに話しか
けるのは誰にでもできる。普段か
らコミュニケーションを積み重ね
て、信頼関係を構築するよう心が
けています」(井越さん)

この制度は、新入社員一人ずつ
に先輩社員がつき1年間サポート
するというものです。新人にとってブ
ラシスの先輩は、困ったことがあ
ればいつでも相談できる相手。先
輩社員は常日頃から新人に話しか
け、細々とした社内のルールを教
えたり、ときには食事に連れてい
くなど、何かと世話を焼きます。當
業の井越健之さんは、そんな「先輩」
の一人です。

しかしブラシス制度が奏功し、
直近3年の新卒社員は一人も辞め
ていません。井越さんの「先輩」で、
入社1年目の伊藤翔さんに「ブラシ
ス制度の印象を聞きました。

「前職にもメンター制度があつた
のですが、メンターにやる気がな
く、相談しにくい空気でした。でも
当社では、ブローザーが積極的に話
しかけてくれますし、私から相談
をもちかければ、すぐに返答して
くれます。何があつても孤立しな
いで済む雰囲気があり、助かって
います」(伊藤さん)

同社では兄・姉役同士のノウハウ
共有の場を設ける等、より良い
制度運営に取り組んでいます。

女性が働きやすければ
男性にも働きやすいはず

同社は東京都のワーカーライフバ
ランス認定企業であります。女
性社員の産休・育休や時短勤務な
どの制度面は充実、そのほかにも
育児中の女性社員の休暇予定を管
理したり、周囲がサポートしやす
いよう業務のマニュアル化を進め
たりしています。

「新人が困っているときに話しか
けるのは誰にでもできる。普段か
らコミュニケーションを積み重ね
て、信頼関係を構築するよう心が
けています」(井越さん)

この制度は、新入社員一人ずつ
に先輩社員がつき1年間サポート
するというものです。新人にとってブ
ラシスの先輩は、困ったことがあ
ればいつでも相談できる相手。先
輩社員は常日頃から新人に話しか
け、細々とした社内のルールを教
えたり、ときには食事に連れてい
くなど、何かと世話を焼きます。當
業の井越健之さんは、そんな「先輩」
の一人です。

しかしブラシス制度が奏功し、
直近3年の新卒社員は一人も辞め
ていません。井越さんの「先輩」で、
入社1年目の伊藤翔さんに「ブラシ
ス制度の印象を聞きました。

「前職にもメンター制度があつた
のですが、メンターにやる気がな
く、相談しにくい空気でした。でも
当社では、ブローザーが積極的に話
しかけてくれますし、私から相談
をもちかければ、すぐに返答して
くれます。何があつても孤立しな
いで済む雰囲気があり、助かって
います」(伊藤さん)

同社では兄・姉役同士のノウハウ
共有の場を設ける等、より良い
制度運営に取り組んでいます。

女性が働きやすければ
男性にも働きやすいはず

同社は東京都のワーカーライフバ
ランス認定企業であります。女
性社員の産休・育休や時短勤務な
どの制度面は充実、そのほかにも
育児中の女性社員の休暇予定を管
理したり、周囲がサポートしやす
いよう業務のマニュアル化を進め
たりしています。

「新人が困っているときに話しか
けるのは誰にでもできる。普段か
らコミュニケーションを積み重ね
て、信頼関係を構築するよう心が
けています」(井越さん)

この制度は、新入社員一人ずつ
に先輩社員がつき1年間サポート
するというものです。新人にとってブ
ラシスの先輩は、困ったことがあ
ればいつでも相談できる相手。先
輩社員は常日頃から新人に話しか
け、細々とした社内のルールを教
えたり、ときには食事に連れてい
くなど、何かと世話を焼きます。當
業の井越健之さんは、そんな「先輩」
の一人です。

しかしブラシス制度が奏功し、
直近3年の新卒社員は一人も辞め
ていません。井越さんの「先輩」で、
入社1年目の伊藤翔さんに「ブラシ
ス制度の印象を聞きました。

「前職にもメンター制度があつた
のですが、メンターにやる気がな
く、相談しにくい空気でした。でも
当社では、ブローザーが積極的に話
しかけてくれますし、私から相談
をもちかければ、すぐに返答して
くれます。何があつても孤立しな
いで済む雰囲気があり、助かって
います」(伊藤さん)

同社では兄・姉役同士のノウハウ
共有の場を設ける等、より良い
制度運営に取り組んでいます。

女性が働きやすければ
男性にも働きやすいはず

</

7つのチェックポイント



若手社員の早期離職防止を目指して

早期離職防止の力となる、7つの項目をピックアップしました。
具体的な解説は該当するパートを参考にして解決の糸口を探ってみましょう。

□ 若手社員の傾向を知る

→Part1 18ページ

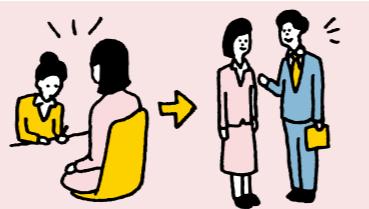
若手社員と良好な関係を構築するために、知っておきたい若手社員の傾向と対応策について押さえましょう。コミュニケーションの方法も伝授します。



□ 採用から定着まで採用と育成担当が連携して取り組む

→Part2 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。



□ 企業と“人財”のための育成計画を立てる

→Part3 30ページ

人材を“人財”に育て上げるために育成担当だけではなく、経営者の力が必要です。経営者も積極的に人材育成に関与していきましょう。



□ OJTを計画的に運用し、効果を高める

→Part4 38ページ

育成計画の肝となるOJT。OJTを成功させるためには、現場に丸投げにせず、しっかりと計画し、新人社員が育つ職場をつくることが必要です。



□ 職場の人間関係を改善する

→Part5 46ページ

早期離職の理由ナンバーワンとなる「人間関係」。社員間の良好な関係を築くためのコミュニケーションテクニックや企業ができる工夫について考えます。



□ 制度整備と心のケアを見直す

→Part6 52ページ

会社へのロイヤルティを高め、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。



□ 「働き方改革」にチャレンジ

→Part7 58ページ

なぜ今、働き方改革が必要なのかを知り、東京都の助成制度を活用して実践してみましょう。



採用から育成体制、職場づくりまでどう解決

若手社員に長く働いてもらうにはどうすればよいか。その回答を7つのパートで紹介します。

「パート1」では、いまどきの若手社員の傾向をつかみます。時代を経て変化してきた若者の価値観にあわせて、企業も形を変えていく必要があります。そのためにはまず、若手社員の本音を知ることが必要です。そこで得た情報を、人材育成や職場環境の改善に生かしていくのです。

「パート2」では、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、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。仮に、採用側と、

現場側の求める人材にギャップがあると、早期離職につながる危険が高まります。

「パート3」では、入社後の育成計画を考えていきます。新入社員を「一人前の社員」に育て上げるのは、場当たり的なトレーニングでは不可能です。社会人としてのヒューマンスキルや各種テクニカルスキル、また仕事の面白さや大変さを、単位のスケジュールのとど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っていきます。

「パート4」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上がってくるものです。どうしたら職場内の「コミュニケーション」を良好に保てるのか。また、世代も価値観も異なる若手社員を相手にどう接したらいいのか。こうした疑問を解決できるコミュニケーションスキルや、職場環境づくりを紹介

する。「OJT」とは仕事の現場で「見せる」「やらせてみる」なかで、各種のスキルを実践的に学ばせていくのです。しかし、ただ「やってみる」だけで済ませてしまつては「何をどうやって学べばいいのか」新規にはわかりません。それは育成担当にとつても同様です。OJTを通じて、新人に何を、どうやって学ばせるべきか、また育成にあたる担当者をどう意識づけていくか、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、考えています。

「パート5」では、「OJT」とは仕事の現場で「見せる」「やらせてみる」なかで、各種のスキルを実践的に学ばせていくのです。しかし、ただ「やってみる」だけで済ませてしまつては「何をどうやって学べばいいのか」新規にはわかりません。それは、例えば女性が働き見え間なく社員に示し、それを目に見える形にしていかなくてはなりません。それは、例え女性が働きやすい制度づくりであり、パワーハラセックハラを許さない空気、業務モチベーションも養つていきます。

「パート6」では、職場の制度づくりや心のケアを考えていきます。働きやすく、若手が定着しやすい会社とは、ズバリ「社員を大切にすること」です。その姿勢を絶え間なく社員に示し、それを目に見える形にしていかなくてはなりません。それは、例え女性が働きやすい制度づくりであり、パワーハラセックハラを許さない空気、業務モチベーションも養つていきます。

「パート7」では、中小企業が取り組みやすい「働き方改革」について考えてみましょう。東京都が創設した助成金制度「TOKYO働き方改革宣言」も紹介します。

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。

いまどき若手社員の傾向を理解する

自己成長を望む若者たち 「研修をしっかり」との声多数

時代が変われば、若者の仕事観も変わるのは当然のこと。早期離職を防止するには、若者にあわせて企業のあり方も変化していく必要があります。

前提として認識しておくべきことは、先輩社員や育成担当、経営者が若い頃と、現代の若者とでは、仕事に求めるものが大きく異なる、という事実です。かつてと同じ採用活動、同じ人材育成、同じコミュニケーションを続けていては、若手社員の職場定着はおぼつかないといえます。

では、いまどきの若者はどんな特徴を持っているのでしょうか。「競争意識が希薄なゆとり世代」「お金よりも安定を欲しがるさとり世代」など、メディア上には若者を語る言葉がさまざま飛び交っています。ここでは、東京しごとセンターヤングコーナーが実施したアンケートの結果(左ページ参照)をもとに、現代の若者の姿を読み解いてみましょう。

「働く目的」を尋ねた質問では、「金銭獲得のため」との回答がトップです。しかし、2位以下に「知識・スキルを得るため」「やりがいのため」「社会貢献のため」など、社員の仕組みが整っていないなど、社員の成長が望めない企業は敬遠されがちだと言えそうです。事実、「入社後に会社に求める」という質問に対しても、「研修をしっかり行ってほしい」との意見が最も多く寄せられました。

「正社員として仕事を選ぶ際に重視すること」を見ると「勤務時間・休日」が上位にきています。これは近年、仕事をしながら家庭や地域においても十分な時間をとる「ライフ・ワーク・バランス」という考え方が広く浸透したことに関連しているかもしれません。残業続きで休みも思うようにとれないような企業ではライフ・ワーク・バランスを保てないため長く働くことはできない。そう考えると若者が増えているということではないでしょうか。「仕事とプライベート、優先するなら」という質問に対しても、「どちらかと言えばプライベート優先」あるいは「プライベート優先」との回答が半数を超えていました。「家庭より仕事優先でバリバリ働く」という生き方は支持されなくなってきたいるよう

ます。仕事を選ぶ際に「職場の人間関係」を重視する回答も上位にきています。若手社員に限らず、転職理由のトップにあがりやすいのが、人間関係です。上司や先輩社員とのコミュニケーションにストレスを感じている、自分の意見が通らないなどの不満が含まれているようです。前述の「入社後に会社に求める」という質問でも、「風通しのよい職場にしてほしい」との声は2番目に多いものでした。

今回のアンケートでは、「上司や先輩とどのような人間関係が望ましいか」についても尋ねています。「職場だけのビジネスライクな関係でいい」との回答が全体の46.6%でトップ。アフター5、あるいはプライベートも共にするような親密な付き合いは敬遠される傾向が見てとれます。

POINT!



かつての若者と現代の若者とでは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。彼らの目線にあわせなければ採用も育成も立ちゆかないと。



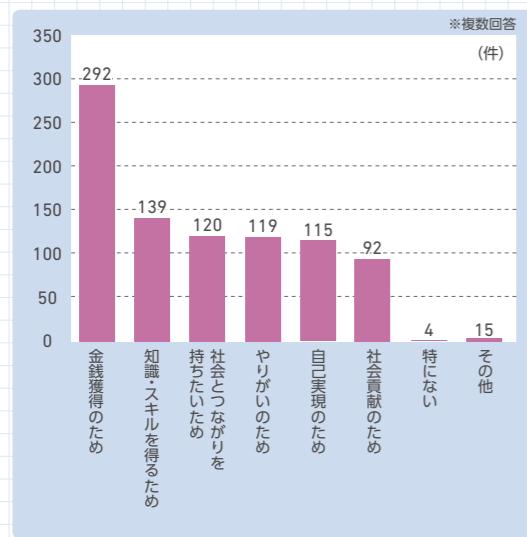
「いまどきの若者」の意見に耳を傾ける。会社説明会や面接、入社後の面談などをその機会として、彼らの仕事観を把握する。



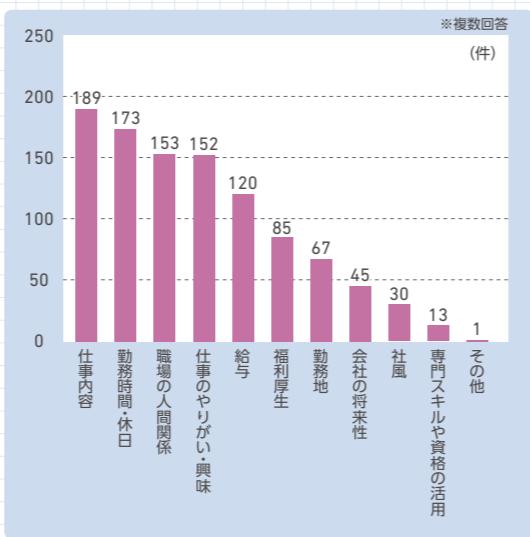
最近の若年者のホンネとは？

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

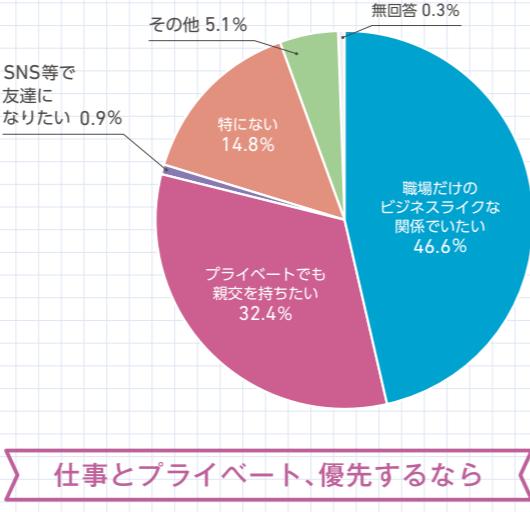
働く目的



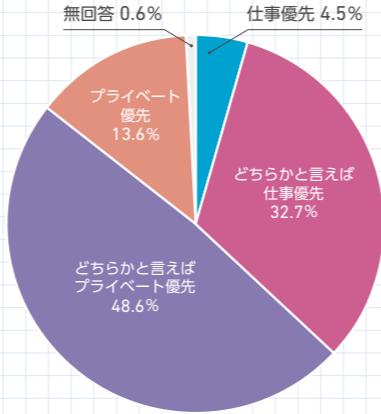
正社員として仕事を選ぶ際に重視すること



上司や先輩との人間関係



仕事とプライベート、優先するなら



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

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

経営者と若手社員の

若手社員は経営者に何を求めている？

経営者として身につけておきたい姿勢

企業の顔である経営者自身が、若手社員が何を考え、何を求めているのかを知ることが重要です。そのためどんなコミュニケーションが必要かを考えてみましょう。



事例 経営者として私は若手社員とこう接しています

有限会社すこやか

介護事業所と福祉用具貸与・販売事業所を運営している当社の従業員平均年齢は50歳を超え、20代は少数派。入社間もない若手社員は「対面面談では緊張してしまう」ということで、各社員の入社月に事業所へ出向く、気軽に意見交換をしています。また、毎月提出される「自己評価表」を確認し、気になるコメントがあれば本人と話して、理解を深めています。

「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」等と声をかけることで、他者からの「承認欲求」が満たされます。また、若手社員も失敗しながらも克服できたという「成功体験」から、自信を持つことができます。このように、職場での「成功体験」を経験し、他者から承認され自信をつけることで、本当の意味で「承認欲求」を満たすことができます。「承認欲求」と「成功体験」を上手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。

若手社員が気負わず話せるよう工夫

経営者自ら率先して声かけをするよう心がけ、若手社員の得意分野を把握し、率直に褒めることも忘れません。若手社員にOA機器の扱いなどを教わることも多いです。ほかに働き方検討委員会などいくつか委員会を設け、幅広い年代の職員の声をすくい上げ、社員と同じ目線で意見を交わすことも大事にしています。

若手社員の意見に素直に耳を傾ける

自分とは大きく異なる価値観を持つた若手社員に対し、経営者や上司、育成担当らは、どのように接したらよいのでしょうか。

前項で解説したように、多くの調査において「人間関係」は退職理由のトップにランキングされています。そして人間関係を改善する手段こそ、コミュニケーションです。経営者が自身が、きちんと若手社員に関心を持ち、彼らの考えを知ろうとすること。そこで得たものを人材育成や職場環境の改善につなげていくこと。このサイクルが「若手社員が辞めない会社」をつくりていきます。

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者には若手社員はついていません。現場で疑問に思っていること、不満に思っていることなど、入社して間もない若手社員だからこそ気づく点があるはずです。それを経営者が自ら吸い上げるという姿勢が望ましいと言えるでしょう。

もっとも、若手社員にとつて経営者はそう気安く話しかけられる相手ではありません。直接の雇用主でもあるので、簡単に本音を漏らしていくものかと、心配にもなります。そこで、経営者から現場に足を運び、若手社員に声をかける習慣をつけるとよいでしょう。経営者だからといって構えるのではなく、何気ない雑談で話しやすい空気をつくり、特に知りたいことがあれば、自分から質問をするようになります。「最近○○という問題があるが、解決するためにどうすればいいと思う?」などと、若手社員が何を必要としているか「理解」する態度も大切です。

若手社員が何を必要としているか「理解」する態度も大切です。前項で取り上げたアンケートの結果にしても、いまの経営者、あるいはかつて若手社員だった頃の経営者の価値観とは、大きく異なっています。しかしどれだけ価値観が異なり、共感できないものだからといって、否定するべきではありません。時代が変われば人の価値観も変わる、それはごく当たり前の話だからです。

この先も、さまざまな価値観を持つ若手社員が入社してくることでしょう。「若手社員が辞めない会社」とは、そういった自分とは異なる価値観を持つ若手社員たちを理解していくこと、企業が大切にしていることなどを伝える機会があります。最後に「伝える」態度です。日常業務に追われていると、経営者が考えていることなどを伝える機会がないかもしれません。気軽に勉強会や食事会などを設け、リラックスできる雰囲気の中で伝えれば、若手社員たちも本音を口にしやすくなりますが。

このようにして、若手社員とのコミュニケーションの質と量を上げしながら、彼らの価値観を理解することで良好な人間関係を築くことが大切。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あわない職場環境があれば、改善できる手がないか模索する。経営者と若手のコミュニケーションがスムーズになるよう支援する。

経営者が若手社員に歩み寄ることも大切



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

か計画を立てましょう。中小企業では経営陣の指揮で行うことが理

想です。その計画をもとに採用担当は採用活動に取り組んでいきます。

企業と応募者はお互いに選び・選ばれる関係にある

を伝えながら、応募者の魅力を引き出すような面接です。

それこそ面接官の「聞き力」ひと

つで、応募者の話は深くも浅くも見直す必要があります。理想は、採用から育成、定着と、それぞれの担当が連携しながら、あるいは同じ担当者により、一貫した計画のもとで進められていくことです。そうでなければ、企業が欲しい人材、現場が求めている人材とはズレた人材を採用したり、ニーズに即した研修を実施できない恐れがあるからです。どのような人材を採用し、どのように育成していくか、各担当者が情報を共有しながら取り組んでいきましょう。

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

人材を集めるために、「②採用広報」をする必要があります。採用広報とは「自社に興味を持つてもらい応募者を集めること」。具体的には企業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、企業の魅力をアピールします。そうして応募者の母集団を増やせば、欲しい人材像にマッチする応募者が含まれている可能性も高まります。

会社説明会の開催、自社ホームページからの情報発信等のほか、地元のハローワーク、大学のキャリアセンターといった無料の施設を積極的に利用しましょう。「東京しごとセンター・ヤングコーナー」の活用も一つの

採用活動は、「③書類選考」を経て、筆記テストや一次・二次面接へと進んでいきます。進むほどに応募者は絞り込まれていき、面接では採用担当が応募者一人ずつと対話することになります。

面接は、企業が応募者を評価する機会であると同時に、応募者が企業を評価する機会にもなります。面接官イコール企業の顔という意識のもと、誠実な対応を心がけましょう。面接官の印象次第では企業のイメージを損ねてしまい、優秀な人材を取り逃がすかもしれません。したがって、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。目指すべきは、自社の魅力を伝えるはずです。

志望動機を尋ねるにも、エントリーシートに書いてあるようなことを聞いて終わりにするのではなく、その志望動機を持つに至ったきっかけや、なぜほかではなくこの会社でなければならないのか等、深く聞いていきたいところです。そうすることで、応募者の人柄を理解し、自社にマッチする人材の採用につながります。

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。例えば「欲しい人材像」が定まらなければ、採用も育成もできない。



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

採用体制を整える

採用活動のフローを考える

- 採用・育成計画の立案**
事業戦略に基づき、「求める人材像」を明確化する。採用だけではなく、育成計画もセットで考える。
- 採用広報**
採用活動に伴う広報活動。自社サイトに採用情報を掲載、採用パンフレット作成、会社説明会開催等を通じてエントリーを受け付ける。
- 書類選考**
応募者から届いた書類をもとに、次選考に進むべき人物を選ぶ。
- 筆記試験・一次面接**
一般常識やSPI、適性検査などの筆記試験を実施したり、人事担当などによる面接を行う。
- 二次面接**
一次面接で担当した人物より上位職による面接。場合によってはこれが最終面接となる。
- 内定**
最終選考後、内定者を決定。

より良い採用をするための面接テクニック

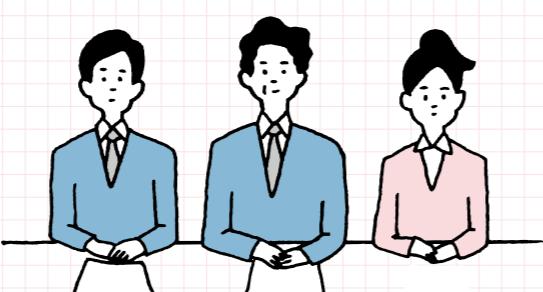
面接官次第で、求める人材を採用できるかが左右されます。どんなポイントに注意して臨むべきかを考えましょう。

[事前準備]

- 採用体制や予算計画を立てる。
- 面接手法を決める(個人面接・集団面接等)。
- 選考基準を明確化し、採用担当者で共有する。
- 東京しごとセンター・ヤングコーナーのHPに掲載している面接評価シートを参考にしてみよう。
<https://tokyoshigoto-young.jp/company>

[雰囲気づくり]

- 応募者がリラックスして話せるように、フレンドリーなムードをつくる。
- 圧迫面接はNG。
- 応募者の顔を見て、時には相づちを打つなどして、応募者の話をきちんと聞いて興味を持っていることを伝える。



[質問の仕方]

- Yes/Noや一問一答形式で答えられる質問ではなく、5W1H(What? Why? When? Who? Where? How?)を用いて、掘り下げる。
- 「～ですよね」と回答を誘導したり、決めつける質問は避け、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。



雇用のミスマッチを防ぐには

採用側と求職者側とで異なるミスマッチの理由

採用から育成までを一貫した計画のもと進めることで、早期離職の原因の一つである「雇用のミスマッチ」を予防できます。

厚生労働省の定義によれば、雇用のミスマッチとは、労働市場において需要と供給のバランスがとれていたにもかかわらず、求職者と求人側の意向が一致せず(ミスマッチ)、失業が発生している状態を指します。一般的には、職場で必要とされる能力と求職者の能力が一致しないこと、賃金や雇用形態など求職者の希望と企業側の現実が一致しないことなどを含んでいます。

そもそも、雇用のミスマッチはなぜ起つのでしょうか。採用側あるいは求職者側から、ミスマッチが一致しないことなどを含んでいます。

チの原因を調査した資料があるのを見てみましょう。(左ページ参照)

「雇用のミスマッチ等についての

中小企業の認識調査」(2012年1月、商工中金)によれば、「応募者が自社の希望する能力水準を満たさない」を約6割、「応募条件を満たす求職者が少ない」を4割以上の中企業が挙げています。つまり中小企業の多くは、応募者の能力や応募条件が雇用者側の要求水準を満たさないことが主な原因であると考えているのです。

一方、求職者側の見方はどうでしょうか。「労働力調査(詳細集計)」(2018年2月、総務省統計局)の「仕事につけない理由別完全失業者数」によると、15~54歳では「希望する種類・内容の仕事がない」との理由が最も多く、若年層においては仕事の種類や内容が重視されている傾向がわかりました。

新卒採用と中途採用のミスマッチ対策

就職支援の現場においても、雇用のミスマッチ回避は重要な課題となっています。基本的には、求職者を対象に「自分がどんな人材なのか」「自己理解を深めたあとで「世の中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いるのか」イメージを具体化するアプローチがとられています。

では採用側の企業が、ミスマッチを減らすためにできることは何でしょうか。新卒採用において、求職者のキャリアは「ゼロ」です。そ

のため求職者が仕事に抱く期待と職場の現実に、ギャップが生じがちです。このギャップを少しでも埋める取り組みが必要になります。例えば、会社説明会を通じた情報開示により業種・職種に対する理

解を深めてもらうこと、面接で求職者の人柄やキャリアプラン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に職場に入り仕事を体験できるのでミスマッチ解消を目的に導入する企業が増えています。

これに対して中途採用は、求職者の過去のキャリアを一旦「リセット」することがポイントになります。まずは、なぜ前職を退職したのか、これからどんなキャリアを歩みたいのか、面接の場で詳しくヒアリングしなければいけません。その上で、求職者が希望するキャリアや待遇を企業は提供できるのか、双方の意見をすり合わせておく必要があるでしょう。

どうしてこんなことが起こるんだろう?



POINT!



企業の考える「雇用のミスマッチ」の原因と、求職者が考える原因の間にはギャップがある。これを埋める施策を考える必要がある。



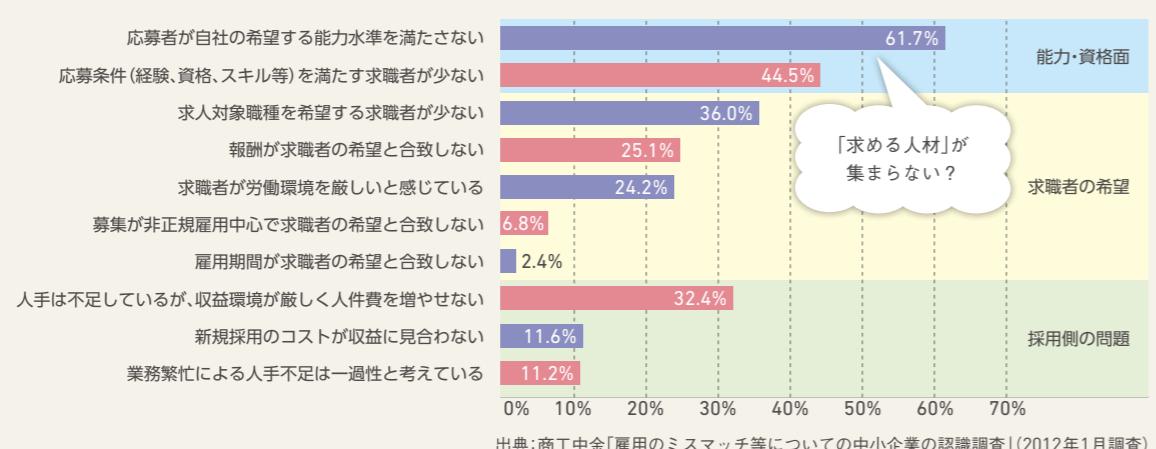
特に新卒採用においては、業種・職種に対する理解を深めてもらうための情報提供、応募者の意向のヒアリング、インターンシップなどが有効だ。

採用別 注意すべきこと

データから見る雇用のミスマッチの理由

求人側／求職者それぞれの視点でのミスマッチの理由を、データから探ってみましょう。

■ 雇用のミスマッチが存在する理由 (全産業。あてはまるものすべて選択)



■ 仕事につけない理由別完全失業者数 (2017年平均 男女計)

理由	15~24歳	25~34歳	35~44歳	45~54歳	55~64歳	65歳以上
賃金・給料が希望と合わない	8.0%	11.9%	9.8%	8.8%	3.6%	—
勤務時間・休日などが希望と合わない	12.0%	14.3%	17.1%	11.8%	10.7%	7.1%
求人の年齢と自分の年齢が合わない	—	2.4%	7.3%	17.6%	28.6%	42.9%
自分の技術や技能が求人要件に満たない	12.0%	9.5%	7.3%	5.9%	3.6%	7.1%
希望する種類・内容の仕事がない	36.0%	31.0%	24.4%	26.5%	28.6%	21.4%
条件にこだわらないが仕事がない	8.0%	4.8%	7.3%	5.9%	3.6%	7.1%
その他	24.0%	26.2%	26.8%	23.5%	21.4%	14.3%

出典:総務省統計局「労働力調査(詳細集計)」(2018年2月調査)

「新卒採用」のポイントとミスマッチ対策

新卒者とは……

すべてにゼロである

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する
- 企業理念や事業内容などを明示し、しっかりと自社を理解してもらう。
- 職場体験、インターンシップを活用
- 実際に現場を見て、体験してもらうことで、現状を知ってもらう。
- 面接で人柄やキャリア志向を理解する
- 応募者の性格や会社に求めることを把握する。

「中途採用」のポイントとミスマッチ対策

転職者とは……

リセットの必要がある

社会人経験は多少でもあり、社会常識も身についている。専門知識についても前社の事業内容によっては持ち合わせている。しかし、前社でのルールや習慣に染まっている可能性もある。

前社退職の理由をクリアにする必要がある

ミスマッチ対策

- 雇用条件を確認する
- 給与や待遇は、現在の年収や本人の希望額を確認しながら決める。
- 志望動機を見極める
- 本人が希望する業務や待遇が実現可能か見極める。
- 退職理由は要チェック
- 転職回数や退職理由は必ず確認し、職場定着できるか探る。

内定期間は互いに大事な準備期間

企業が内定者に対して行っておくべきこと

内定を出したらそれで終わりではありません。「本当にこの企業でいいのか」といった他社との比較や「自分は社会人としてやっていけるか」と働くことに対する漠然とした不安を抱く内定者もいます(内定ブルー)。採用側は、内定者の不安を察知して解消し、入社後に期待を持てるよう働きかけましょう。

内定の出し方を見直す

内定を出すということは、「あなたはこの企業にとって必要な人です。ぜひ入社してほしいです」と伝える大事な行為です。メールや郵便で簡単に済ませるのではなく、その思いは内定者に届きません。直接会って伝える、一人ひとりに合わせたメッセージを伝える、口頭のみではなく書面(内定通知)を渡す、改めて自社の魅力を伝えるといった方法で内定者に真摯に向き合いましょう。

内定者研修の開催

入社前に研修を行い、必要な情報・知識の蓄積はもちろん、同期や先輩社員との交流を持つて効果です。この場を通じて相談相手を見つけたり、仲間意識を高めることで、入社後の孤立を防ぐこともあります。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回などほどほどなタイミングで連絡し、接触を持つことで、内定者は「この企業は自分のことを忘れずに、仲間として見てくれているんだ」という意識を持つことができるでしょう。メールや電話による連絡、社内報を送付するといった方法が考えられます。

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モードで迎えることで、不安も軽減され、職場に入りやすさを感じられるでしょう。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良い印象を与えます。

事例 内定者の不安を取り除くために

2泊3日の内定者研修で同期や先輩との絆を深め、不安を払拭

株式会社極東商会

空調・冷凍関連資材をはじめ、同関連化学製品やエレクトロニクス関連資材などを取り扱う専門商社の(株)極東商会。毎年2月に、2泊3日の「内定者研修」を行っている。内定者はもちろん、採用兼育成担当者と新卒入社3年目の先輩社員全員が参加する。1日目は会社の歴史や営業内容について説明、2日目の午前中は価格決定方法や利益の仕組みについてのレクチャーを受け、午後は観光(交流プログラム)、3日目は就業規則や福利厚生、入社後に行われる研修についての説明が行われる。

この研修の目的は「内定者の入社前の不安を取り除く」「同期同士の仲を深める」「先輩社員とつながりをつくる」という3つだ。(株)極東商会は10月に内定式を終えると、内定者との接点が少なくなる。その間に生まれた内定者の不安を払拭するために、研修で同期や先輩と交

流することで、入社後の相談相手を見つけたり、切磋琢磨できる関係を築いてほしいと考えている。

採用兼育成担当者は「内定者研修を実施することで内定者の不安を取り除くことができる」と考えています。実際、新入社員の入社前・入社直後の不安は格段に減ったと実感しています」とのこと。また、内定辞退の防止策としては「選考中に学生の意思をしっかり確認」することとしている。自社の良い面だけをアピールするのではなく、悪い面も含めて情報開示し、求職者にもゆずれない条件があればしっかり伝えてもらいお互いが納得できる採用を実施している。自社にマッチする人材イコール入社意欲の高い人材となり、入社意欲の高さはそのまま職場定着や将来の戦力化にも直結していると考えている。

無事に内定までたどり着いてもまだ安心はできません。内定出しから入社前の数カ月の間にモチベーションが下がり、「内定辞退」に至るケースもしばしばあるからです。これを防止するには、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等を受け、応募者の気持ちは変化することもあります。入社に前向きではない内定者を入社させると早期離職につながることもあります。

頻繁に連絡する必要はありませんが、月に1回などほどほどなタイミングで連絡し、接触を持つことで、内定者は「この企業は自分のことを忘れずに、仲間として見てくれているんだ」という意識を持つことができるでしょう。メールや電話による連絡、社内報を送付するといった方法が考えられます。

内定者同士の交流会が有効

内定の出し方にもポイントがある

内定者フォローの施策には、次

2泊3日の内定者研修で同期や先輩との絆を深め、不安を払拭

株式会社極東商会

空調・冷凍関連資材をはじめ、同関連化学製品やエレクトロニクス関連資材などを取り扱う専門商社の(株)極東商会。毎年2月に、2泊3日の「内定者研修」を行っている。内定者はもちろん、採用兼育成担当者と新卒入社3年目の先輩社員全員が参加する。1日目は会社の歴史や営業内容について説明、2日目の午前中は価格決定方法や利益の仕組みについてのレクチャーを受け、午後は観光(交流プログラム)、3日目は就業規則や福利厚生、入社後に行われる研修についての説明が行われる。

この研修の目的は「内定者の入社前の不安を取り除く」「同期同士の仲を深める」「先輩社員とつながりをつくる」という3つだ。(株)極東商会は10月に内定式を終えると、内定者との接点が少なくなる。その間に生まれた内定者の不安を払拭するために、研修で同期や先輩と交

流することで、入社後の相談相手を見つけたり、切磋琢磨できる関係を築いてほしいと考えている。

採用兼育成担当者は「内定者研修を実施することで内定者の不安を取り除くことができる」と考えています。実際、新入社員の入社前・入社直後の不安は格段に減ったと実感しています」とのこと。また、内定辞退の防止策としては「選考中に学生の意思をしっかり確認」することとしている。自社の良い面だけをアピールするのではなく、悪い面も含めて情報開示し、求職者にもゆずれない条件があればしっかり伝えてもらいお互いが納得できる採用を実施している。自社にマッチする人材イコール入社意欲の高い人材となり、入社意欲の高さはそのまま職場定着や将来の戦力化にも直結していると考えている。

POINT!



内定出し、また内定式などで、経営陣の思いを伝えること。「やはりこの企業で働きたい」と内定者に決意させる力になる。



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。



モチベーションを保つには

がいるという前提で採用計画を立てて必要があるのです。

しかし同時に、意欲ある内定者

でも、内定ブルーに陥り、入社を躊躇する場合もあるという事実も押さえておくべきです。

特に新卒者にとって、就職するまでの数カ月は学生から社会人へと環境が大きく変化するタイミングであり、不安に駆られやすい時期です。その間にも求職者は大量の情報を浴びており、「本当にこの企業でいいのか」と思い悩みます。

一度は固まつた入社の決意が揺らぐのも、仕方のないことだと言えます。

こうした不安を抱えた人材のモチベーションをケアする目的で行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心配する内定者フォローとは、学生から社会人へと意識を切り替えるだけ早く戦力化につなげるのです。内定者フォローとは、学生から社会人へと意識を切り替えるため、いわば助走期間でもあるのです。

内定者フォローの施策には、次

のようないくとも採用担当の重

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はなく、内定者同士や若手社員

と内定者との関係を築いていく

いわけです。そうして内定者と企業の間に信頼関係ができれば、内定者フォローには、内定

不安は軽減され、「この企業で働く」という意欲につながります。

なお内定者フォローには、内定

辞退を防止するほかにも狙いがあ

ります。例えば、入社後に向けて働く動機付けを強化することや、で

辞退を防ぐ

ります。内定者フォローでは、内定を出した後に疎遠になるのではないかと心配する内定者フォローとは、学生から社会人へと意識を切り替えるだけ早く戦力化につなげるのです。内定者フォローとは、学生から社会人へと意識を切り替えるため、いわば助走期間でもあるのです。

内定式……社長からの内定通知書の授与、講演などをを行い、入社の意

思確認をします。

内定式同士の交流会……懇親会や研修、内定イベントなど、仲間たちとのコミュニケーションの場を設け、同期意識や会社に対する帰属感を養います。交流を深めながら仕事に慣れることで、入社後の「働くイメージを持たせていきます。

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なうことが、内定者フォロー一本で事務的に終わらせず、電話をかけ、合否理由を伝えます。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、新入社員のモチベーションを上げましょう。

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。

経営者が知つておくべき、企業と人材のための育成計画

人材育成計画の重要性を理解する

場当たり的な人材育成では企業の責任を果たせない

採用活動を経て入社に至ると、次は「人材育成」のフェーズに入ります。

採用活動と同様、ここでも計画の立案が「はじめの一歩」です。これを経営者が理解していないことが、人材育成を現場任せ、なりゆき任せといった具合に、場当たり的にする最大の原因です。現実には、人が育つ仕組みや文化を企業のなかに根付かせるまで、地道な努力が欠かせないのです。

そもそも、人材を定着させて早期離職を減らすとは、「ただ企業に居続ける」社員を増やすことです。ありません。立派な戦力となつて活躍し企業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。

のことから人材育成とは、採用されたばかりの新人社員が日々の業務に貢献できるようになるまで

なかで社会人としてのヒューマンスキルや各種テクニカルスキルを身につけ、仕事の面白さや大変さを体験し、やがて一人前の社員になつていくのです。

これは年単位の時間を要する作業です。どれだけ地力に恵まれた人材でも、若者を一人前の社会人に変化させるには、相応の段階を踏まなければなりません。企業には、そのための育成計画を用意する責任があります。

十分な実力を身につけ、仕事の面白さや大変さも理解した後での離職は、企業ではなく個人の問題であり、本人の人生の選択です。ですが、それ以前の離職は会社の責任も大きいといえます。なりゆき

任せ、場当たり的な人材育成では、その責任を全うできません。

人材育成の大切さを経営者自身が認識する

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

それに経営者が、なぜ人材育成が重要なかしっかりと認識し、

管理者や育成担当に指導することから始まります。育成担当は本来、において最優先されるべきは「売り上げ・利益をあげること」だと考えるならば、人材育成は後回しになります。そのため、「人材育成に取り組むことが、自分のキャリアにマイナスになるかもしれない」といった不安を抱く社員も存在するかもしれません。

何のために若手社員を育成するのか、それは企業の目標（経営理念や任務、展望など）を達成できる人材を増やすためにほかなりません。成功すれば企業の業績アップにつながり、ひいては管理者・育成担当のキャリアにも大きなメリットをもたらすと、経営者から彼らに理解を促す必要があるでしょう。

あわせて、人材育成という役割によって報われる体制があるが、しっかりと評価され、賃金やボーナスによって個人の売り上げも落とすな」では社員のモチベーションは上がりません。中小企業の場合は、経営者がトップダウンで「人材育成」を引っ張り、育成の担い手を支え、人が育ち活躍できる組織をつくり上げることが求められます。

POINT!



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。人材育成で成果をあげればしっかりと評価する制度を社内に用意する。



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

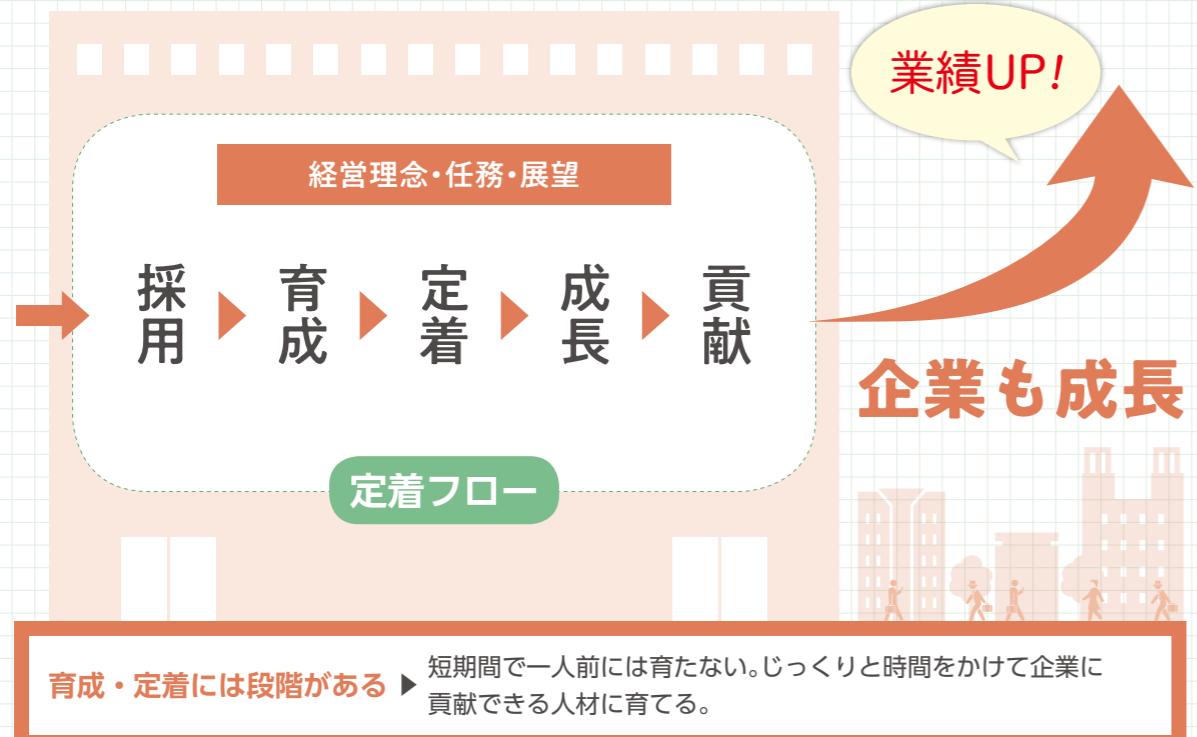


人材育成計画が重要なワケ

経営戦略として人材育成計画を考える

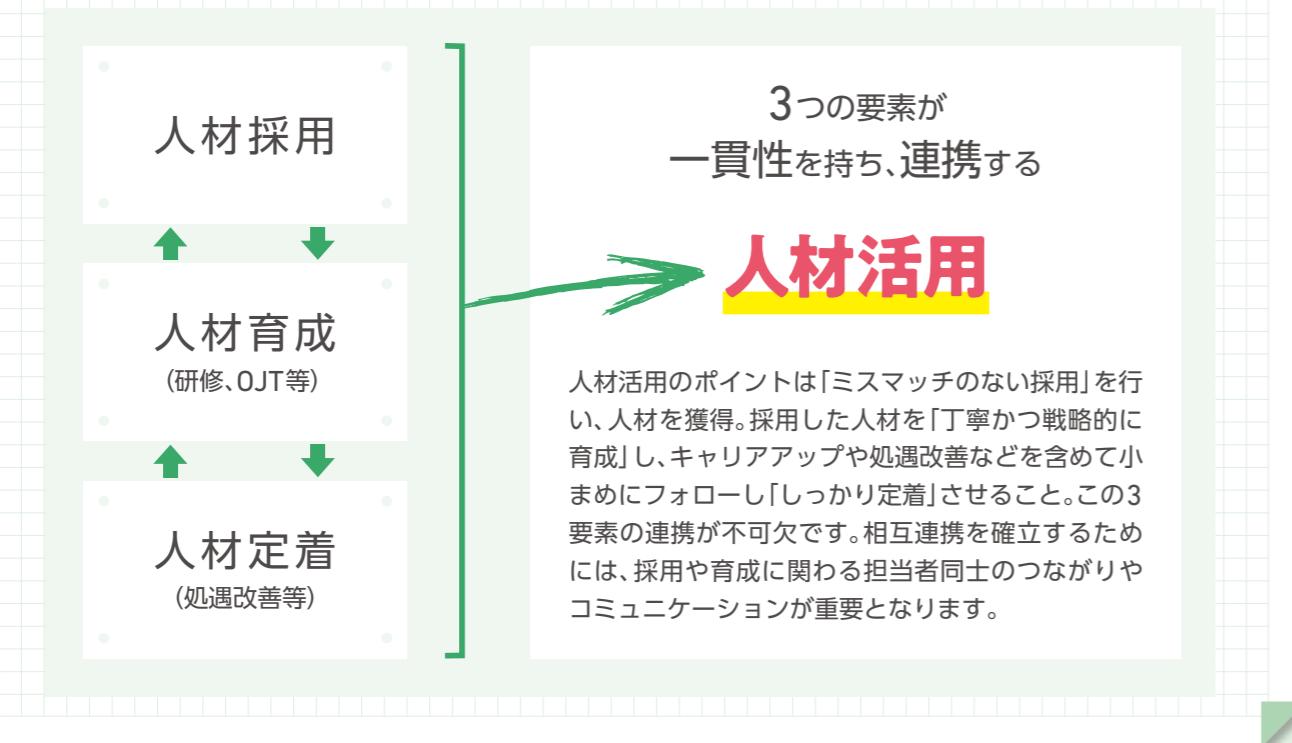
人材育成は経営戦略の一つとして捉え、合理的かつ効果的な計画を立案し、実行していきましょう。

『企業の目標を達成できる人材を育成する』



人材活用に欠かせない3つの要素

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



人材活用のポイントは「ミスマッチのない採用」を行い、人材を獲得。採用した人材を「丁寧かつ戦略的に育成」し、キャリアアップや待遇改善などを含めて小まめにフォローし「しっかり定着」させること。この3要素の連携が不可欠です。相互連携を確立するためには、採用や育成に関わる担当者同士のつながりやコミュニケーションが重要となります。

人も組織も成長する 人材育成計画づくり

「何をするかを導く

5つのステップ

具体的には、どのような手順で人材育成計画を組み立てるのでしょうか。

まずは「何をするかを明らかにします。そのために必要なステップを、以下に整理しました。

ステップ1は、企業のビジョンや経営理念の確認です。企業が何のために存在していく、どのような価値を社会に提供したいのか。

それがビジョンです。どれだけ優秀な人材も、企業のビジョンにそぐわない働きをするようでは、評価できません。育成するべき人材は、ビジョンの実現に貢献できる人材なのです。

ステップ2では、現状把握を行います。ステップ1・2で描いた「理想」の人材像と現実に働いている人材の間には、多くの場合ギャップがあるはず。そこでステップ4では、ステップ3で明らかにした理想と現実のギャップを埋めるため今後何をするべきか、課題を明確化します。そして最終のステップ5で、その課題を解決する実行策を導き出します。

次に「誰が」「どうやって」を定めています。人材育成の担い手は本人と上司（経営者を含む職場の責任者）、育成担当（メンターたちです）。「どうやって」の部分は大きく3つの手法があります。業務を通じて実践的に学ぶ「OJT」、職場外資源を活用した研修を実施する「Off-JT」、そして人材が自発的に学ぶ「自己啓発」です。これらの手法を組み合わせながら、人材育成計画を固めていきます。そして最後に策定するのは「いつまで」「つまりスケジュール」です。

ここで、注意しておきたいことがあります。日々多忙な職場の責任者はつい育成担当（メンター）に「丸投げ」しがちです。しかし、それは企業の命運を握る重要な経営課題を、現場のいち担当者に押しつける行為です。ただ「一人前に育ててほしい」と命じるだけでは、育成担当も何をどうしたらいいのかわかりません。

例えば、本人が「何をどう学んだらよいか理解していない」ケース、また、育成担当と本人・上司が育成計画を共有することも大切です。た職場の上司が「新人にはこんなことを学んでほしい」と期待しているのに、育成担当が共有していない「ケースなどでは、効果が得られません。重要なのは、誰が、何を、いつまでに実行するかを、本人や育成担当（メンター）の皆が「理解し、納得しているかどうか」。これが揃って初めて計画どおりに人材育成が進みます。

POINT!



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



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

何をどう組み立てたら
よいものやら



人材育成計画を構築する

人材育成計画を構築する5つのステップ

経営者がリーダーシップを発揮し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

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 現状をふまえた今後の課題の明確化

STEP 5 人材育成、能力開発の実行策を立てる

MEMO

企業と若手社員の「信頼関係」が成功のカギ

どんなにしっかりした人材育成計画をつくっても、企業（育成する側）と若手社員（教わる側）の「信頼関係」がないとうまくいきません。企業は社員の成長を支援し、若手社員が「成長したい！」とやる気になる「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

経営者・管理者 (職場責任者)

育成担当

目標設定
組織運営

指導

育成

若手社員<本人>

支援

OJT
(職場育成)
<On the Job Training>

Off-JT
(研修育成)
<Off the Job Training>

自己啓発

若手社員が主体的に学べる環境をつくる

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とはオンラインジョブトレーニング、その名の通り、業務を通じた実践のなかで人材を育成するものです。先輩社員などが側につき、「やってみせる」あるいは「見てみる」なかで実務を覚え、職場に馴染みながら、少しずつ難しい仕事をチャレンジしていくのが基本です。

日常業務を通じて実施でき、育成に非常に効果があることから多くの中小企業が取り入れています。

本人の能力にあ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

トたと言えます。ですが、場当たり的な指導は本人を混乱させる危険があります。いつまでにどんな業務を学び、どのように成長してほしいか、目標を定めて取り組むことが望ましいといえます。

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

新卒者と転職者で組み立てが変わる

新卒者と転職者では、OJT、Off-JT、自己啓発の組み合せ方も異なります。まつさらなる状態の新卒者に対しては「土台づくり」、「ある程度の経験を積んでいる転職者に対しては「サポート」の

転職者に対しては、過去に同様の業務を経験しているため、OJTは必然的に短く済みます。早く企業に馴染み、力を發揮できるようサポートしましょう。人材育成は「お金も時間もかかるもの」であることを認識し、じっくりと計画的に取り組みましょう。

POINT!



OJTは有効な人材育成手法だが「安価で済むから」という考えは危険。本来、「人材育成はお金も時間もかかるもの」との認識が必要。



新卒者と転職者では、OJT、Off-JT、自己啓発の組み合わせ方が異なる。新卒者は「土台づくり」、転職者は「サポート」の意識で。

柱をしっかり立てれば安心ね!



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)で実際に業務を行なながら、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。

自己啓発とは

<資格取得、eラーニング等>

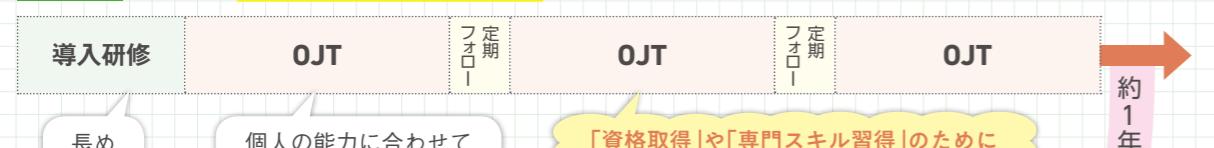
個々人の社会人としての成長やスキルアップを目的に、資格取得や通信講座を受講すること。最近はeラーニングを利用する企業が増えている。社員のモチベーションアップの方法としても有効。



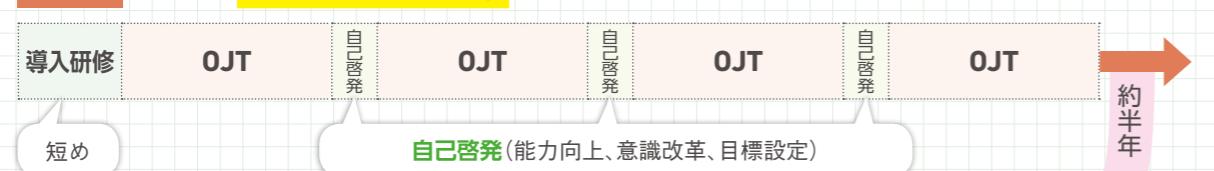
育成計画の組み立て方

経験ゼロの新卒者なのか、経験値のある転職者なのかによって、育成計画の内容や組み方を変え、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



社員の持続的な成長を支援する

社員の成長イメージを描きやすい職場に

新人時代を脱し、「一人前」の社員として活躍できるようになつてからも、人材育成の取り組みは続いていきます。その後の自己成長、キャリアアップが望めなければ、社員たちは新たな活躍の場を求めて、外に飛び出していくかもしれません。早期離職の理由においても「将来のキャリアプランが描けない」という回答は、常に上位に入ります。

これが管理職ともなれば、学ぶべきテーマはたくさんあります。管理職とは何をするべきポジションかわからず、戸惑う場合も多いのです。そこで、リーダーシップのあり方や、部下とのコミュニケーション術、コーチング術、メンタルヘルス対策、部下の成長を促す目標設定法など、さまざまな学びの機会を用意します。近年では、セクハラやパワハラなどのハラスメント防止研修なども重要なになってきています。

また、こうした研修には、企業が戦略的に提供するものと、社員自らが選択して受けられる研修の2種類があります。後者は、社員自らが自分に足りないところを分析し、それを埋める研修を受けるといふもの。企業に命じられて受けた研修に比べて、自分の意思で受けたと決めた研修のほうが、モチベーションは高くなる傾向があります。

上記からわかるように、「レジリエンス」は、個人の資質や努力だけで実践できることではないということです。若手社員の「心が折れない」ためにも、そして万が一「折れた心が元に戻る」ためにも、周りにいる人たちが支えあい、信頼し合える職場づくりが何より大事なのです。まだ「レジリエンス」を実践できない若手社員の早期離職を防止し育成するためには、まずは、どんな些細な取り組みでも「ありがとう」「助かったよ」「ご苦労さん」など、声をかけて、若手社員の自信を高めていきましょう。そして失敗やミスをしても、「きっとうまくいくよ」「大丈夫、ドンマイ!」と励まし、「そんな時はこうしたらいいんだよ」「ああいう人には、こんなふうに対処したら」などのアドバイスをしていきましょう。

「レジリエンス」を發揮できる人には以下の4つの要素や環境があるとされています。

①自分を否定せず、基本的にこの自分で良いのだという

②何か難しい場面でも「きっとうまくいく」と考える「楽観的な思考」

③具体的な問題を解決したり、他者と上手にやりとりするコミュニケーションスキルや社会的スキル

④自分を支えてくれる仲間や組織などの「ソーシャル・サポート」

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に関する施設・機関を参照)。

外部の研修を利用する際に心がけたいのは、社員に対して「なぜこの研修が必要なのか」をあらかじめ説明しておくことです。学ぶ理由があって、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みつかるからです。また、そこでは学んだこと、気づいたことをレポートにまとめるなどして、企業にフィードバックさせること。これにより、一人の学びを社内で広く共有でき、社員の成長を促すことができます。

POINT!



社員が「一人前」になってからも人材育成は終わらない。「社員が自分の将来を思い描ける企業」を目指して、社員の成長を後押しし続けること。



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



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

企業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企業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、経営者など全社員	新入社員には社会人の基礎知識、管理職には管理者として必要な指導力や統率力、経営者には全社的な立場に立った思考や意思決定の仕方等、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目指す。
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、企業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	中途採用社員	即戦力として期待される役割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、企業への帰属意識を高めていく。早く企業に馴染むために、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することがポイント。

コラム 「レジリエンス」とは

このところ、「入社間もない社員が退職してしまう」という話を、企業の人事担当者からよく聞くようになりました。自分の希望していた仕事とは違っていたり、厳しい上司や先輩がいる職場だったりと、何かの理由で「心が折れてしまう」からではないのでしょうか。

「レジリエンス」はそんな若手社員をサポートし成長に導くために知っておいて欲しい言葉です。

「レジリエンス」とは、「強度なストレスを受けても早期に回復する力」、「折れない心」や「しなやかな強さ」

「逆境力」などとも言われています。様々なストレスにさらされる現代社会において、厳しい状況でも諦めず、

乗り越えようとする「レジリエンス」が、成長や成功の鍵だと考えられています。

多くの採用・育成担当者の方にとっては聞きなれない言葉かもしれませんのが、身に付けることが難しいスキルではありません。

「レジリエンス」は誰もが学ぶことができ、実践できるスキルなのです。

「レジリエンス」を発揮できる人には以下の4つの要素や環境があるとされています。

①自分を否定せず、基本的にこの自分で良いのだという

気持ち

②何か難しい場面でも「きっとうまくいく」と考える「楽観的な思考」

③具体的な問題を解決したり、他者と上手にやりとりするコミュニケーションスキルや社会的スキル

④自分を支えてくれる仲間や組織などの「ソーシャル・サポート」

上記からわかるように、「レジリエンス」は、個人の資質や努力だけで実践できることではないということです。

若手社員の「心が折れない」ためにも、そして万が一「折れた心が元に戻る」ためにも、周りにいる人たちが支えあい、信頼し合える職場づくりが何より大事なのです。

まだ「レジリエンス」を実践できない若手社員の早期離職を防止し育成するためには、まずは、どんな些細な取り組みでも「ありがとう」「助かったよ」「ご苦労さん」など、声をかけて、若手社員の自信を高めていきましょう。そして失敗やミスをしても、「きっとうまくいくよ」「大丈夫、ドンマイ!」と励まし、「そんな時はこうしたらいいんだよ」「ああいう人には、こんなふうに対処したら」などのアドバイスをしていきましょう。

そしてその結果として、「レジリエンス」を身に付けることができるだけではなく、職場や組織としても、大きな成長と成功を手に入れることができるのではないかでしょうか。

いろいろな研修や講座をうまく活用しなきや!

メンター制度を活用する

「教える」のではなく
「寄り添う」役割

よる育成を始める企業が増えています。OJTは新人に育成担当がついて、仕事の実践を通じたトレーニングを施す概念ですが、メンターリング制度は、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、若手の成長を促していく、というものです。

近年、終身雇用や年状序列といった人事制度が改められ、それにとまっていきます。かつては存在していなかった「可でも活せる、頑れる元貢」

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言われています。それが、相談できる相手を求めている新人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ました。

そこで注目されたのが、メンターチ制度です。何かと新人を気にかけ、面倒をみて、励ます。悩んでいる様子があれば新人を食事に誘つて話を聞く。直接的な仕事の指導はできなくても、「誰に聞いたら詳しく教えてくれるか」を教える。それがメンターの役割です。前述のとおり、OJTのトレーナーとは違い、メンターは何かを「教える」というより、「寄り添う」ことに重きを置いていた役割だと言えるでしょう。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助けています。

成長にも寄与する

メンター自身の

次のような導入事例が考えられます。社員同士の距離が近く、皆仲がよかつたベンチャーエンタープライズの話です。しかし事業拡大に伴い社員の数が増えると「同僚の名前を覚えられない」ほど人間関係が希薄に。悩みを持つた新人の声を聞いてあげる先輩社員もいなくなり、早期離職者が急増しました。そこでメンター制度を導入。いつも気軽に声をかけられる先輩がいることで新人は相談しやすくなり、離職率が大きく改善しました。

なお、メンターは、必ずしもメンティと同じ部署の先輩社員である必要はありません。同じ部署の先輩、直属の上司などには明か

「人間関係」にある人のなかから選ぶことも有効です。仕事の指導や管理、評価はできなくとも、日頃から近い距離にいることが望ましいと言えます。期間は限定的で、1年程度が一般的です。

メンター制度は、メンター自身にとってもメリットがあると考えられています。メンティに教えられることが、メンターの学びの機会になるからです。また信頼される人間関係を築くためのコミュニケーションスキルも身につけることができ、いざれ部下を持つようなポジションにつくための、予行演習としての機能を果たすのです。厚生労働省の調査(左ページ参照)においてもメンター制度の効果として「メンティのモチベーション向上」を上回り、「メンターカーの人材育成意識が向上」との回答がトップに挙がっています。

POINT



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



メンターに指名されたら、新人の心に寄り添い彼らの不安や悩みの解消に努めること。直接的な仕事の指導はできなくても、よき相談相手にはなれる。

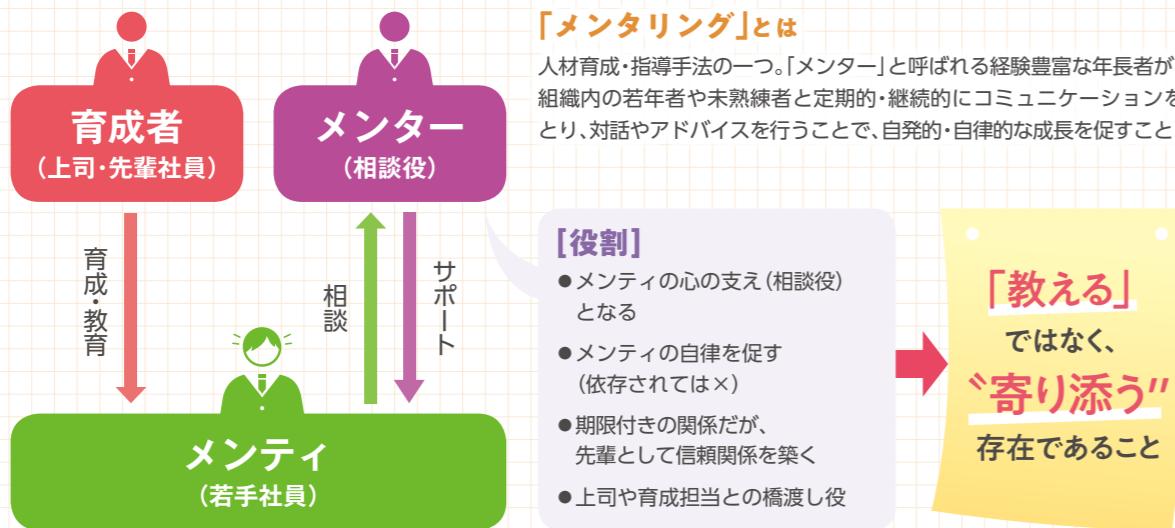
メンター制度って実は
よくわからないのよね



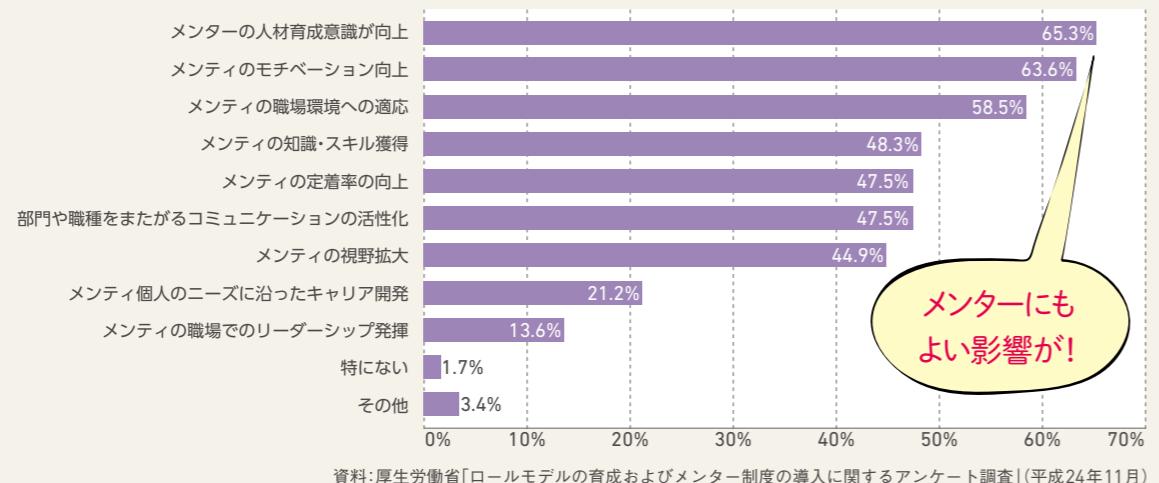
若手社員は経営者に何を求めてる？

メンターの役割

具体的にメンターとはどんな役割を担う立場なのでしょうか。基本を押さえましょう。



■ メンター・メンティに対する直接的な効果（複数回答）



コラム

慕われるメンターがしていること

高いコミュニケーション力を求められるメンターや、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、時には心ある叱責もする。話し手はこういった相手にこそ信頼を寄せることができます。

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。

力ギは育成担当への意識づけ

新人と育成担当が
共に育つ仕組みを

これまでのパートで述べてきた
ように、人材育成とは、新人を一人
前に育てることが第一の目的です。
しかし、新人ばかりを見ていても、
人材育成計画はスムーズに進んで
いきません。その前に、指導にあた
る育成担当自身への指導や、手厚
いフォローが不可欠です。

育成担当は、新入社員にとって
上司よりは年齢が近く、関わりや
育成担当自身への指導や、手厚
いポジションにいることが多い
ものです。

しかし反面、まだ若いため、人を
教える経験は浅く、育成担当とし
ては新人であることがほとんどで
しょう。そのため仕事ができる社
員であっても、教えることが上手
であるとは限りません。

そもそも、これから人材育成に
あたる社員が、育成担当としての
経験を積むためには、育成担当の
モチベーションを上げる必要があります。

企業においては、過去に「誰かに教え
てもらう」「経験をしたことのない
社員が育成担当につくケースも多
いはずです。

そんな彼らですから、はじめは
上手に教えられなくても仕方があ
りません。しかし、彼らには大きな
ストレスになります。「何をどう教
えたらいいかわからない」「自分が
なぜ育成担当に指名されたのかわ
からない」「このままでは通常業務
にも支障が出る」といった戸惑い
から、育成担当自身のモチベーショ
ンが上がり、育成計画が立ち行
かなくなる恐れがあるのです。

その意味でOJTとは、新人の
成長機会であると同時に、育成担
当自身の成長機会であるとも言え
るのです。

したがって、育成担当を任命す
る際には、単に「一人前の社員を育
成する」というだけでなく、「育成計
画を立てる」「成長機会を提供す
る」といった内容で、育成担当のモチ
ベーションを示すことが大切です。

「予想していた成長段階に達して
いない」「通常業務が忙しくなつて
いるため、新人への教育が負担に
なっている」などと、育成計画の遅
れの報告を受けることもあるかも
知れませんが、その対応策も育成
担当任せにはせず、経営陣や上司
と一緒にになって考えることが大切
です。

そうして企業全体が一丸となつ
て人材育成にあたる姿勢を示すの
です。育成担当にとってそれは人
材育成の意義を再確認し、モチベ
ーションをアップさせる機会にもな
ります。

また育成期間中も、育成担当に
「丸投げ」「任せきり」にせず、育成
の途中経過を共有しながら、彼ら
自身の悩みもヒアリングし、その後の
指導方針について相談する機
会を持つことが望ましいといえ
ます。例えば、新人たちのやる気を
引き出すコーチング学ぶ研修や、
コミュニケーションスキルの研修、
褒め方・叱り方の研修などです。

「予想していた成長段階に達して
いない」「通常業務が忙しくなつて
いるため、新人への教育が負担に
なっている」などと、育成計画の遅
れの報告を受けることもあるかも
知れませんが、その対応策も育成
担当任せにはせず、経営陣や上司
と一緒にになって考えることが大切
です。

そうして企業全体が一丸となつ
て人材育成にあたる姿勢を示すの
です。育成担当にとってそれは人
材育成の意義を再確認し、モチベ
ーションをアップさせる機会にもな
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、新人たちのやる気を
引き出すコーチング学ぶ研修や、
コミュニケーションスキルの研修、
褒め方・叱り方の研修などです。

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
育成関係者

新人を育成すること自体に大き
な意義がある。自分のスキルアッ
プにもつながるものとして、モ
チベーションアップを図ろう。

経営陣からの指示も
欠かせないんだな



育成担当の指導とフォローがその後を左右する

育成担当のモチベーションを上げるために

効果的に人材を育成するために育成担当のフォローは欠かせません。経営陣や管理者はどのような対応をする必要があるのでしょうか。

- 育成担当に指導してほしいことを明確化する
(いつまでに、どんなスキルを身につけさせるかなど)
- 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ワー体制を整える
(定期的な面談、育成者同士の懇談会の実施等)
- 育成担当自身のマネジメントスキルを向上させる
- 昇進・昇格など見合った評価をする



育成担当のモチベーションを上げるために 経営陣が知っておきたいこと

若手社員の早期離職を防ぎ、職場に定着させる力
ギは、育成担当にかかっていると言っても過言では
ないでしょう。まずこの実を、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。

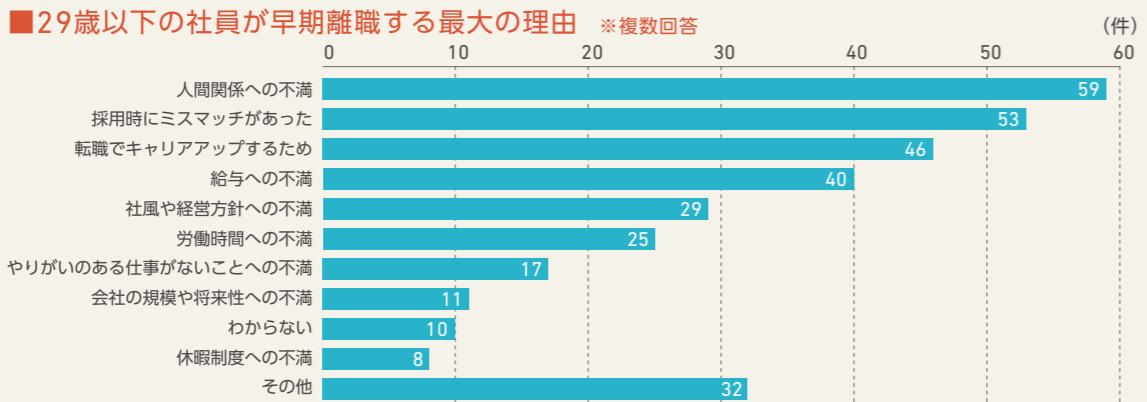
もし、育成方法に行き詰ってしまった育成担当
がいたら、「なぜ、このような人材育成計画を立案し
たのか」「なぜ、育成担当として選んだのか」といっ
たことを再度説明。そして、「なぜ、行き詰まってしまったのか」「今後どのような対応をすべきか」と
いったことを、育成担当に投げかけ、糸口を探り、彼
らに気づきを与えます。そうやって、育成担当自身
の能力を“引き出す”のです。

このように、経営陣が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”力と言えるでしょう。

職場環境の改善が職場定着のカギ

職場の人間関係は離職理由の上位

中小企業ではどんな理由で若手社員が退職しているのでしょうか。東京しごとセンターヤングコーナーで行ったアンケート結果を見てみましょう。



【その他内訳 ※抜粋】

- 求める技術水準に達することができず、もっと楽な他職種へ転職
- 仕事についていけない、そもそも社会人として働く気力がない
- 応募時の考えが甘く、想定外の仕事をすることへの不満
- 業務に必要なスキルを習得できない
- 仕事に対する考えが甘い
- 上司や先輩社員の教育・指導不足

実施時期:2016年3月 対象/社数
東京しごとセンターヤングコーナー登録企業を対象としたアンケート結果より(172社)

事例 良好的な職場環境づくりのアイデア

カフェフロアでリラックス

株式会社プラックス

各種電子機器開発・プリント基板設計および試作実装を行う当社には、150名の社員が勤務しています。当社は創業以来、社員を大切にし、お互いに助け合いながら業務に取り組むという社風が根付いており、非常にアットホームな雰囲気があります。

社員同士がリラックスして交流を図る場をつくるために、本社と事業所それぞれにカフェフロアを導入。1食320円と格安でビュッフェ形式の食事を提供しています。社員食堂代わりに利用している社員も多いですね。また、ここで打ち合わせをしたり、社内イベントを行うなどして、社員同士で交流する場として役立てもらっています。

ほかにもこんなアイデアが！

食事会
気軽に参加できる
ランチなどで会話を楽しむ！

部活・サークル
共通の趣味を通して、交流を深める！

朝礼
情報共有をして、互いの状況を確認し合う！

イベント
運動会、BBQ大会、ファミリーデー、
社員旅行などさまざまな企画で絆を深める！

責任ある役を任せてモチベーションアップ

東京福祉バス株式会社

福祉輸送事業を展開する当社は男性社員の割合が多く、平均年齢も高めでした。そこで、2011年から新卒採用を始め、若返りや社内活性を図っています。女性を含む若手社員が増えたため、トイレやオフィスを改修して、働きやすい環境を提供しています。

若手社員には、社員研修の企画を任せたり、部署の伝達事項を代表して発表させたりなど、責任ある役回りを担当してもらい、仕事へのモチベーションアップを図っています。若手社員に仕事を任せることで、多くの先輩社員と関わりができる、認知してもらう機会になりますし、世代間のコミュニケーションギャップを解消する機会となっています。

上司→部下の関係性が大きなストレスのもとに
退職理由のトップに挙げられることが多い「人間関係」。東京しごとセンターヤングコーナーによる登録企業を対象としたアンケート(左ページ参照)においても「人間関係への不満」という回答が退職理由の上位にきています。また厚生労働省の若年者への調査(6ページ参照)においても同様の結果が出ています。

なかでも上司との人間関係は、若手社員にとって大きなストレスになります。例えば「上司の指示がうまく伝わってこない」「そもそも上司とちゃんと話をする機会がない」。同僚や先輩たちとの人間関係とは違い、上司と折り合いが悪くなると、仕事そのものに影響を及ぼす危険があります。

では職場の人間関係の改善のため、経営陣や育成担当、上司たちは、どのような心がけが必要になるのでしょうか。

良好な人間関係づくりのカギは、言つまでもなくコミュニケーションです(パート1参照)。普段から職場内のコミュニケーションを良好に保ち、もし、コミュニケーションに問題が生じれば速やかに対策を講じて風通しのよい職場をつくる。この積み重ねが、職場の人間関係の質を高めていきます。

風通しのよい職場が良好な人間関係を生む

なかでも上司との人間関係は、

とはいっても、「誰と何をどん

なふうに話せばいいのか」等、コ

と具体的には、コミュニケーションの

仕向けていくのです。

コミュニケーションの「量」が増えるよう、

二ケーションの「量」が増えるよう、

これが大切です。そうしてコミュニケーションの「量」が増えるよう、

コミュニケーションの「質」を求めるよ

うとする、ケースバイ・ケース

になります。また前述のアンケート(19ページ参照)において「どのような人間関係が望ましいか」を尋ねたところ、「職場だけのビジネスライクな関係でいたい」との回答が多く寄せられました。若手社員は、職場の人間関係の改善を望みながら、必ずしも「仲良し」になりたいわけではない、という事実は押さえておくべきでしょう。

具体的には、コミュニケーションの

自然に生じるような職場環境

やシチュエーション、文化など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て、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。

昔ながらの飲み会や社員旅行にも、社員同士のコミュニケーションの

機会を提供する役割があります。

やシチュエーションの「量」が増えるよう、

二ケーションの「量」が増えるよう、

これが大切です。そうしてコミュニケーションの「量」が増えるよう、

コミュニケーションの「質」を求めるよ

うとする、ケースバイ・ケース

になります。また前述のアンケート(19ページ参照)において「どのような人間関係が望ましいか」を尋ねたところ、「職場だけのビジネスライクな関係でいたい」との回答が多く寄せられました。若手社員は、職場の人間関係の改善を望みながら、必ずしも「仲良し」になりたいわけではない、という事実は押さえておくべきでしょう。

具体的には、コミュニケーションの

自然に生じるような職場環境

やシチュエーション、文化など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て、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。

昔ながらの飲み会や社員旅行にも、社員同士のコミュニケーションの

機会を提供する役割があります。

やシチュエーションの「量」が増えるよう、

二ケーションの「量」が増えるよう、

これが大切です。そうしてコミュニケーションの「量」が増えるよう、

コミュニケーションの「質」を求めるよ

うとする、ケースバイ・ケース

になります。また前述のアンケート(19ページ参照)において「どのような人間関係が望ましいか」を尋ねたところ、「職場だけのビジネスライクな関係でいたい」との回答が多く寄せられました。若手社員は、職場の人間関係の改善を望みながら、必ずしも「仲良し」になりたいわけではない、という事実は押さえておくべきでしょう。

具体的には、コミュニケーションの

自然に生じるような職場環境

やシチュエーション、文化など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て、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。

昔ながらの飲み会や社員旅行にも、社員同士のコミュニケーションの

機会を提供する役割があります。

やシチュエーションの「量」が増えるよう、

二ケーションの「量」が増えるよう、

これが大切です。そうしてコミュニケーションの「量」が増えるよう、

コミュニケーションの「質」を求めるよ

うとする、ケースバイ・ケース

になります。また前述のアンケート(19ページ参照)において「どのような人間関係が望ましいか」を尋ねたところ、「職場だけのビジネスライクな関係でいたい」との回答が多く寄せられました。若手社員は、職場の人間関係の改善を望みながら、必ずしも「仲良し」になりたいわけではない、という事実は押さえておくべきでしょう。

具体的には、コミュニケーションの

自然に生じるような職場環境

やシチュエーション、文化など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て、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。

昔ながらの飲み会や社員旅行にも、社員同士のコミュニケーションの

機会を提供する役割があります。

やシチュエーションの「量」が増えるよう、

二ケーションの「量」が増えるよう、

これが大切です。そうしてコミュニケーションの「量」が増えるよう、

コミュニケーションの「質」を求めるよ

うとする、ケースバイ・ケース

になります。また前述のアンケート(19ページ参照)において「どのような人間関係が望ましいか」を尋ねたところ、「職場だけのビジネスライクな関係でいたい」との回答が多く寄せられました。若手社員は、職場の人間関係の改善を望みながら、必ずしも「仲良し」になりたいわけではない、という事実は押さえておくべきでしょう。

具体的には、コミュニケーションの

自然に生じるような職場環境

やシチュエーション、文化など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て、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。

昔ながらの飲み会や社員旅行にも、社員同士のコミュニケーションの

機会を提供する役割があります。

やシチュエーションの「量」が増えるよう、

二ケーションの「量」が増えるよう、

これが大切です。そうしてコミュニケーションの「量」が増えるよう、

コミュニケーションの「質」を求めるよ

うとする、ケースバイ・ケース

になります。また前述のアンケート(19ページ参照)において「どのような人間関係が望ましいか」を尋ねたところ、「職場だけのビジネスライクな関係でいたい」との回答が多く寄せられました。若手社員は、職場の人間関係の改善を望みながら、必ずしも「仲良し」になりたいわけではない、という事実は押さえておくべきでしょう。

具体的には、コミュニケーションの

自然に生じるような職場環境

やシチュエーション、文化など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て、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。

昔ながらの飲み会や社員旅行にも、社員同士のコミュニケーションの

機会を提供する役割があります。

やシチュエーションの「量」が増えるよう、

二ケーションの「量」が増えるよう、

これが大切です。そうしてコミュニケーションの「量」が増えるよう、

コミュニケーションの「質」を求めるよ

うとする、ケースバイ・ケース

になります。また前述のアンケート(19ページ参照)において「どのような人間関係が望ましいか」を尋ねたところ、「職場だけのビジネスライクな関係でいたい」との回答が多く寄せられました。若手社員は、職場の人間関係の改善を望みながら、必ずしも「仲良し」になりたいわけではない、という事実は押さえておくべきでしょう。

具体的には、コミュニケーションの

自然に生じるような職場環境

やシチュエーション、文化など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て、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。

昔ながらの飲み会や社員旅行にも、社員同士のコミュニケーションの

機会を提供する役割があります。

やシチュエーションの「量」が増えるよう、

二ケーションの「量」が増えるよう、

これが大切です。そうしてコミュニケーションの「量」が増えるよう、

コミュニケーションの「質」を求めるよ

うとする、ケースバイ・ケース

になります。また前述のアンケート(19ページ参照)において「どのような人間関係が望ましいか」を尋ねたところ、「職場だけのビジネスライクな関係でいたい」との回答が多く寄せられました。若手社員は、職場の人間関係の改善を望みながら、必ずしも「仲良し」になりたいわけではない、という事実は押さえておくべきでしょう。

具体的には、コミュニケーションの

自然に生じるような職場環境

やシチュエーション、文化などを用意していきます。例えば

良好な関係を保つ関わり方

褒められ慣れた
世代をどう褒める?

若手社員と日常的に接する育成担当。上司らは、仕事を教えるのはもちろんのこと、彼らのやる気を引き出しつつ、育成をさらに促すような関わり方を心がける必要があります。

とりわけ「褒め方・叱り方」は関心の高いテーマです。よく聞かれるのは「成果が出れば褒め、失敗すれば叱つているが、部下に響かない」といった声です。つまり仕事の「結果」に注目して若手社員を褒めたり叱つたりしている。これには、結果が出ているうちは褒めやすく、やる気の向上につながる一方で、結果が出ないと褒める機会もなく、やる気を維持させられない、という問題があります。

そこで大切なのは、「上司自身が褒めたいところ」を褒めるのではなく、「若手社員が褒めてもいい」と思っているところを褒める、ということです。具体的には、より本質的な人間としてのあり方や、仕事の「姿勢」の部分です。例えば、成果そのものではなく、失敗を繰り返しながらも諦めなかつたことや難しい仕事にチャレンジしたこと等の「過程」を褒める。これが、若手社員のやる気や自信を高める裏め方です。

自分の価値観で判断せずに
若手社員を理解する

このように彼らの「姿勢」を評価するには、普段からの観察が欠かせません。彼らの行動の裏にどんな理由があるのか、どのような思いで仕事に取り組んでいるのか、いつも気を配る必要があります。

その理由によって褒めたり叱つたりするのですが、注意点があります。それは、若手社員についてわからないうことがあれば必ず質問してみるとことです。上の世代の人間が、自分の価値観だけで若手社員を見ているうちは、「怒る」ことはできても「叱る」ことができません。「怒る」は自己中心的な、自分の感情をぶつけるだけの行為ですが、「叱る」は相手のためを思い、自分の感情を極力差し挟まずにアドバイスをする行為です。叱るに

褒めたり、叱つたり、
どうしたらしいか難しい!



POINT!



上の世代の人間と若手社員たちとでは成長の仕方が異なることを理解する。その上で、若手と接する上司などに「褒め方・叱り方」を指導する。



若手社員の育成は単に「褒めればいい、叱ればいい」というものではない。「褒められ慣れた」現代の若者にあわせた褒め方・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

育成につながる褒め方・叱り方

さじ加減が非常に難しい褒め方・叱り方。そもそも褒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?

褒める=良さを発見すること

現代の若者は「褒められ慣れている」

→どれが本当の「褒め」か見抜かれてしまう

まずは若手社員をじっくり観察してみよう

彼らの行動には理由があるので
なぜそのような行動をするのか考える

それでも理解できなければ質問してみよう

自分の色メガネは
外してみる

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

世代間ギャップあるあるエピソードと対応策

→63ページのQ&Aも参考にしてください。

1. 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で来て呆れた。
【対応策】報連相のルールをつくる

2. 「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ったのに……。
【対応策】見本を見せて依頼する

3. ツイッターで会社内のグチや不満をつぶやきまくっている若手社員。わからないように書いているつもりでも、見る人が見たらわかる。一歩間違えたら、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

4. 前触れもなく「今日で辞めます」と言つ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

5. 会社にかかってきた電話に全く出ない社員がいて、理由を尋ねると「うち、家電がないんで、出方がわからないんです」とのこと。
【対応策】研修でしっかりとビジネスマナーを鍛える

6. 「(社内共有のため)会議のメモを整理して、メンバーに送つておいて」と頼んだら、会議メモをスマホで撮影した画像がメール添付されて送られてきたときには驚愕した。
【対応策】本人に悪気はないので、理由を説明してやり直してもらう

5

見落とさない。職場の人間関係

49

48

女性が長く働く職場づくり

女性活躍推進法の施行で女性が働きやすい会社に関心

む姿勢は企業規模にかかわらず大切です。

「場所」に関する配慮も必要です。

現実には、女性が産休・育休に入ること、一人分の労働力が失われることに等しく、短期的には「仕事が回らなくなる」など困ったことが起きるかもしれません。

しかし、そういうときこそ企業が一致団結するチャンスだと考えたいものです。例えば、より少ない人数で仕事をこなせば、企業が一致団結するチャンスだと考えたいものです。例えば、

女性の育児や多様な働き方を企業が応援し、多くの社員が「この会社で長く働きたい」と思えるような雰囲気の醸成に努める。

女性が安心して働ける職場を求める若手社員が増加しています。彼らは、キャリア教育などを通じてライフ・ワーク・バランスの重要性や意義を意識している世代と言えるでしょう。2016年4月に女性活躍推進法が施行されたことで、今後ますます注目されるテーマです。

法律自体は、従業員301名以上の大企業に対して採用者や管理職に占める女性の割合などの数値目標を含む行動計画をつくり、公表することを義務づけるものです。従業員300名以下の中小企業においては「努力義務」とされていますが、政府が最重要課題に掲げていることもあり、働く女性が働き活性きと活躍できるように取り組みます。

日本はこれまで「働きたくても働けない女性が約262万人いる」(総務省「労働力調査」平成29年)、「女性の管理職の割合はたった1割」「第一子出産を機に5割の女性が離職する」(内閣府「男女共同参画白書平成29年版」)等、多くの課題が指摘されてきました。今は、これらの解決に向けて対応していくことが求められます。

制度面の整備以上に企業の雰囲気づくりが大事

職場の制度面では、産休・育休、育児期間中の短時間勤務制度などが挙げられます。これらは、出産・育児に応じた「時間」の使い方を理解し、それに適した働き方を用意する取り組みです。あるいは、女性専用のロッカーを用意したり、

それにはまず、そういうたゞまざまな働き方を、企業全体が理解し、歓迎する空気が必要です。社員に長く働いてもらいたいと願うなら「長く働きたい」と思つてもらえるような雰囲気づくりをしなくてはならない。制度だけ整えればいいというわけにはいかないのです。それは女性に限らず、若手社員の早期離職防止にも言えます。

POINT!



女性活躍推進法の施行以降、企業にどのようなことが求められているか、理解する。育児支援や多様な働き方を実現するために取り組む。



女性の育児や多様な働き方を企業が応援し、多くの社員が「この会社で長く働きたい」と思えるような雰囲気の醸成に努める。

女性社員の支援方法を考える

事例 女性にとって魅力的な職場をつくるために



女性が活躍できるよう、積極的に制度改革などを行っている企業があります。どんな取り組みをしているのでしょうか。

わかりやすい昇給制度を整えて、ライフステージに合わせた評価をする

株式会社プレスク

ITコンサルテーション、パッケージ、ソフトウェア開発・保守、およびアウトソーシング事業全般を行う(株)プレスクは、社員数35名(2017年4月1日時点)の企業。社員の3分の1が女性社員だ。子育てをしながら、エンジニアや管理職として活躍している社員もいる。2013年度に東京ワークライフバランス認定企業「育儿・介護休業制度充実部門」、2015年に「休暇取得促進部門」に選定。これをきっかけに、より積極的に若年者の採用や女性が活躍できる職場づくりに取り組むようになったという。

女性も活躍できる会社の仕組みを考えたとき、「昇給制度」の見直しが必要と判断。職位に応じた達成目標をわかりやすく整えた。具体的には、年に1回リーダーが面談を行い、目標達成の確認や次の目標設定を行う。等級ごとに責任を持って業務に取り組んでもらい、社員がキャリアパスを描ける仕組みをつくり上げた。

子育て中の女性は、子どもの年齢や状況によって働き方が変わってくる。そのことを加味し、「その人のライフステージに合わせて、できる仕事の評価をする」というのが、同社のスタイルだ。

同社ではライフ・ワーク・バランスを保つために、ユニークな休暇制度を導入している。よい休暇を過ごした社員を社員の投票によって表彰するE-vacation制度もその一つ。最優秀賞に選ばれた男性社員の受賞理由が「夏休みに子どもと一緒にハンバーグを作った」というものだったそう。社員全員に「各々のライフステージに合わせた」という考えが根付いていることが垣間見られるエピソードではないだろうか。

経営者は「みんなが活躍できる会社を目指してきたら、女性が活躍できる会社になってきたというだけ」と語る。性別や年齢に関係なく、社員一人ひとりが能力を発揮できる場をつくるということが、会社の成長につながるということなのかもしれない。

女性活躍推進法とは

女性が職場で能力を発揮し、活躍できる社会を実現するための法律。2016年4月1日より施行された。国・地方自治体、301名以上の大企業は、行動計画の策定・届け出・周知・公表などを義務として行わなければならない(従業員300名以下の民間企業等は努

め義務)。実行されると各府省の行う公共調達で加点評価の対象となる。また、法に基づき、自社の女性の活躍に関する数値目標と、その達成目標を盛り込んだ行動計画を策定して、目標達成した事業主には、女性活躍加速化助成金が支給される。

■行動計画策定までの流れ

- ①自社の女性の活躍に関する状況の把握、課題分析
⇒採用者に占める女性比率／勤続年数の男女差／労働時間の状況／管理職に占める女性比率
- ②行動計画の策定、社内周知、公表
- ③行動計画を策定した旨の届け出
- ④取り組みの実施、効果の測定

〈女性活躍推進アドバイザー〉

女性活躍推進の分野における企業支援の専門家。課題分析や行動計画の策定、認定取得などについて、無料で相談にのり、支援してくれる。電話相談・個別訪問支援のほか、女性活躍推進法の概要やポイントなどを教える説明会を行っている。



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

人間関係以外にもある 職場定着のカギ

働きやすい企業とは、イコール「社員を大切にする企業」のことだと言えるでしょう。社員一人ずつを大切にする姿勢を示すことで、社員の企業に対する忠誠心が上がり、定着率は改善されていきます。厚生労働省の調べ（厚生労働省「職場の働きやすさ・働きがいに関するアンケート調査（従業員調査）」平成25年）でも、「働きやすさ」の値が高い会社ほど従業員の定着率、そして企業の業績も高いことが明らかになっています。

つまり社員を大切にする企業では、社員は企業に愛着を持ち、定着が進んでいくこと。一方、社員をないがしろにする企業では、社員は疲弊し、不満をためるばかりでしょう。職場に定着するばかりでしょ。

でも、 möchtenと願うなら「長く働き続けたい」と社員が思えるような職場づくりを推進していく必要があります。

では企業は、具体的にどのような対策を打つべきなのか。平成25年の厚生労働省の調べ（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70.5%、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54.2%であることがわかりました。

そのうち、具体的な対策として多く挙げられたのは、「職場での意思疎通の向上」「本人の能力・適性にあった配置」「教育訓練の実施・援助」「採用前の詳細な説明・情報提供」「仕事の成果に見合った賃金」「職場環境の充実・福利厚生の充実」「労働時間の短縮・有給休暇の積極的な取得奨励」「昇格・昇任基準の明確化」「仕事と家庭の両立支援」「配転・勤務地等人事面での配慮」などです。

もちろん「これをやれば人材が定着する」といった特効薬のよう

な施策はありません。給与額を見に及ばないのが現実かもしれません。しかし、それでも高い定着率を誇っている中小企業はたくさんあります。こうした「やるべき施策」をもらさず実行し、「社員一人ずつを大切にする姿勢」を示し続けることが、社員の企業に対する愛着を育つことにつながるのです。

な施策はありません。給与額を見に及ばないのが現実かもしれません。しかし、それでも高い定着率を誇っている中小企業はたくさんあります。こうした「やるべき施策」をもらさず実行し、「社員一人ずつを大切にする姿勢」を示し続けることが、社員の企業に対する愛着を育つことにつながるのです。

では、どのようにしたら「自分の会社である」という意識を醸成することができるのか。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。育成担当やメンバーを中心に若手社員が会社に馴染むようにサポートしながら、お互いを理解し承認することで信頼関係を築いていきます。

企業に対する愛着とは、社員が「ここは自分の会社である」「われわれは仲間である」と思えるかどうか、と言うことができます。「自分が期待される存在であり、役に立っているという意識」を持つ職場であるかどうか、とも言い換えられるでしょう。

ではなく「ここは自分の会社である」「われわれは仲間である」というマインドを継承させるために「われわれは仲間である」というマインドを継承させるために業務に活用することが大切です。業務にあたりながらその組織の一員としてのマインドを継承、それを先輩社員たちと共有するなかで、若手社員は仲間意識を育んでいくのです。

POINT!



給与額では大企業に及ばなかつたとしても、やるべき施策を行うことで、職場定着率を上げることができる。

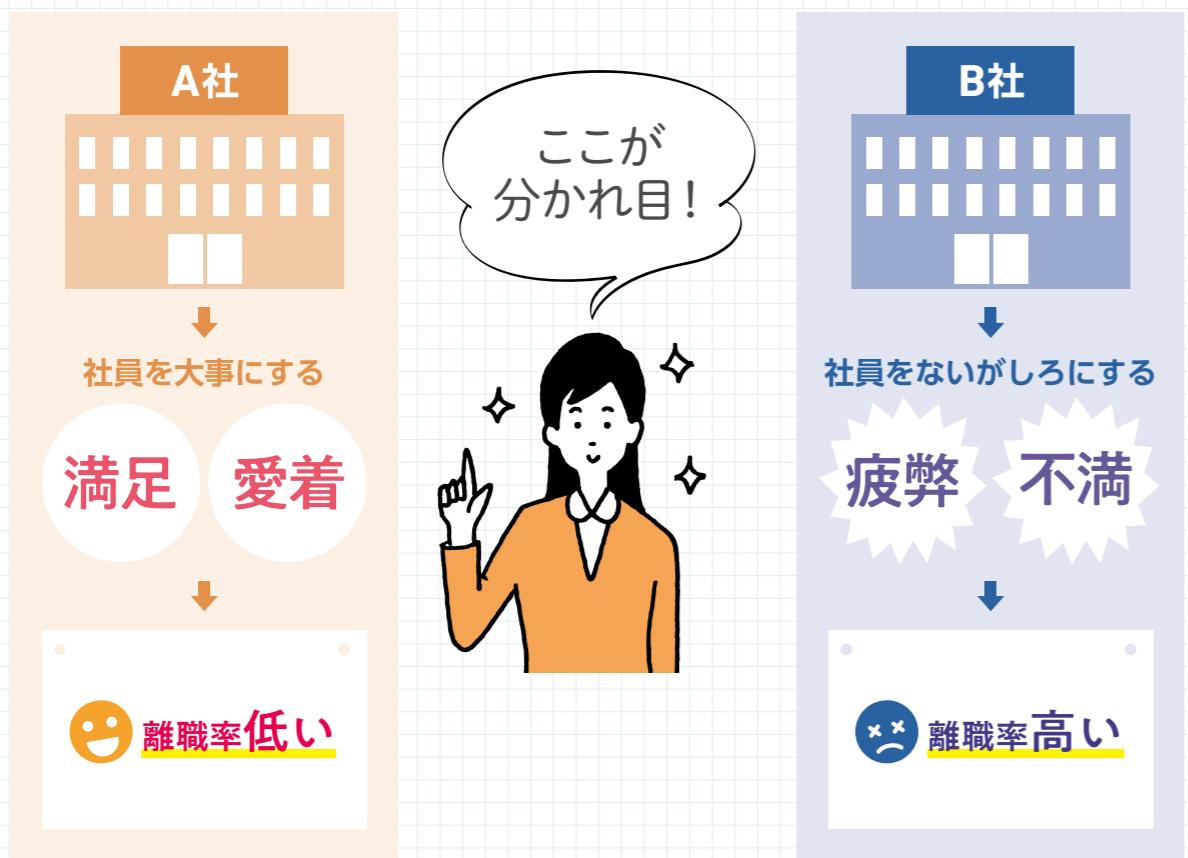


OJTを通じて、技術の習得のみならず「ここは自分の会社である」「われわれは仲間である」というマインドを若手に継承できるよう努める。

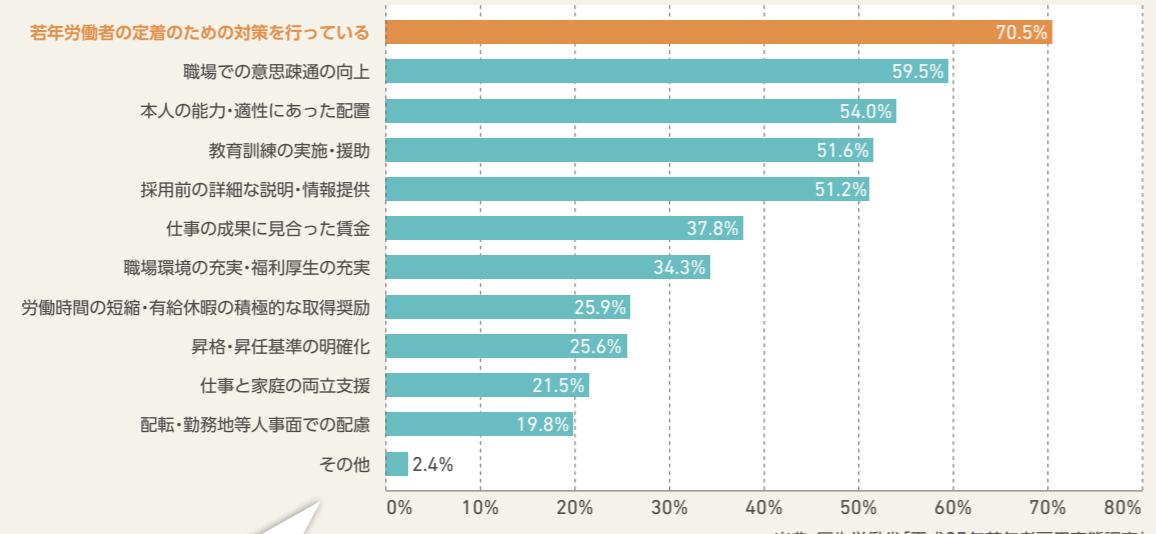
職場定着率を上げるためにすべきこと

何が違う？離職率の高い会社と低い会社

会社のどんな姿勢が離職率に影響しているのでしょうか？分かれ目となる項目を確認してみましょう。



■ 若年労働者の定着のために実施している対策（複数回答）



「若年労働者の定着のために対策を行っている」と回答した企業は、およそ7割。もっとも多い対策として「職場での意思疎通の向上」が59.5%にのぼった。やはり社員間のコミュニケーションは重要視されているという表れだろう。続く対策として、「本人の能力・適性にあった配置」「教育訓練の実施・援助」が挙げられている。

職場のメンタルヘルス

ストレスチェックを義務づける法律が施行

2015年12月から、労働者50名以上の事業所を対象に、ストレスチェックと面接指導を義務づけられた法律が施行されました（従業員にはストレスチェックを受ける義務はありません）。

その背景には、過度のストレスが原因で、メンタルヘルスの不調を訴える人が増えていることがあります。精神障害による労災請求・決定件数も、年々増えています。

厚生労働省が推奨している調査票には、次のような57項目の質問が並んでいます。「時間内に仕事が処理しきれない」「一生懸命働かなければならぬ」「かなり注意を集中する必要がある」など。これらを4段階で評価していくのが、ストレスチェックです。

なお、この調査の結果は、医師等の実施者から、直接本人に通知されます。企業が結果を入手するには、本人の同意を得なければなりません。このストレスチェックの結果、「面接指導が必要」と評価された従業員から申し出があつた場合は、医師による面接指導を実施する必要があります。

スキルも指導する

ストレスと「上手に付き合う」

こうした時代の変化を受けて、社員のメンタルヘルスを守る取り組みが注目されています。メンタルケアが行き届いた職場ならば、若手社員の早期離職を防ぐことができるはず。そのような期待から、独自に社員のメンタルケアに取り組む企業も出てきています。具体的には、こんな施策が考えられます。

代表的なコーピングの手法には、次のようなものがあります。例えば「ストレスを感じている自分」を観察してみる。どのような事実が起きたのか、またその事実に対してどんな感情を抱いているのか、これらを紙に書き出すだけでも、感情を整理しながらストレス要因の解決に向かうことができるといいます。

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と、いう手法も有効だとされています。ストレスを生み出した状況はすぐ改善できなくても、これさえすれば瞬時に気持ちを切り替えられる、という手段を常に持つておけば、ストレスに苦しむ時間を減らせる、という発想です。どんなことを客観的に分析、自ら対策を講じるスキルです。

第一には、働き方や職場環境の改善などを通じてストレスの原因を除去する取り組みです。しかし、それでも日々のストレスをゼロにすることは困難でしょう。そこで、ストレスと上手に付き合う方法」を社員に学んでもらうのも大切です。

この考え方を「ストレスコーピング」といいます。自分のストレス

を改善などを通じてストレスの原因に改善できなくても、これさえすれば瞬間に気持ちを切り替えられる、という手段を常に持つておけば、ストレスに苦しむ時間を減らせる、という発想です。どんなことがよいか具体的に考えてみます。映画を見に行く、山登りをすれば、ストレスに苦しむ時間を減らせるといった週末のリフレッシュもいいですが、思い立つたらすぐに行実行できるものを選んでおくことが、ストレスコーピングにおいてはポイントになります。ペットや子どもの写真を見る、お気に入りの音楽を聴く、青空を見上げる、などが好例です。若手社員の早期離職防止につなげるために新入社員教育などで「ストレスコーピング」の導入をおすすめします。

どんな「気晴らし」が有効か、できるだけ多くリストアップすると、いう手法も有効だとされています。

メンタルからフォローすれば社員みんなが元気になる！



POINT!



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。



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「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、それ自身を変化、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、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50名以上の事業場
(50名未満の事業場は努力義務)

頻度

毎年1回定期的に

対象者

次の①②いずれの要件も満たす者

①期間の定めのない労働契約により使用される者（期間の定めのある労働契約により使用される者であって、当該契約の契約期間が1年以上である者並びに契約更新により1年以上引き続き使用されている者を含む）であること。

②1週間の所定労働時間数が当該事業場において同種の業務に従事する通常の労働者の1週間の所定労働時間数の4分の3以上であること。

※上記①の要件を満たし、1週間の所定労働時間が当該事業場において同種の業務に従事する通常の労働者の1週間の所定労働時間数のおおむね2分の1以上の者についても対象とすることが望ましい。

事例 メンタルヘルスの取り組み事例

ストレスチェックを活用して活力ある職場づくり

東海エンジニア株式会社

地方公営競技場で使用されているオンラインシステムのコンピュータ、端末機の保守・点検・整備および運営サポートを主たる業務とする東海エンジニア（株）。ストレスチェック制度施行により、全社的にストレスチェックを実施。大手ヘルスケアコンサルティング会社のウェブサービスを利用し、国が推奨する57項目の質問票に回答してもらった。回収した質問票をもとに、産業医がストレスの程度を評価し、高ストレスの判定が出た社員には、医師の面接指導を行う。

初回実施を受け、担当者は「高ストレス判定が出た社員の中には、改めて自身のストレスの程度を数値として認識したという人もいました。自発的に面談を希望する社員も出てきて、潜在的にストレスを抱えているが、どう対応したらいいかわからないという社員に対して、アクションを起こせるよいきっかけになった

と思います」と語る。今後、集団分析の結果を踏まえて、改めて管理職やリーダーに対するメンタルヘルスマネジメント研修等を実施することも計画しているそうです。

ストレスチェックを実施したメリットとして、うつ病などの重篤な病気になる前に、早期発見・予防対策をとることで、人的損失である労働力や生産力の低下、労使紛争賠償の金額的リスク、企業イメージの悪化を回避することができるとしている。効果的に運用していくためには、ストレスチェックを実施する趣旨を全社員に周知し、いかに理解してもらうかがカギとなるという。担当者は「ただストレスチェックを実施するだけで終わらせず、メンタルヘルス不調の予防のための施策を実行していくことで、活力ある職場づくりに結びつけていきたい」と決意を語った。

職場定着につながる制度整備と心のケア

働き方、評価制度など 改善は続く

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

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、企業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、会社として持続的に成長するためには欠かせない。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。

昇給・評価制度

人事考課の結果をうまく反映できる就業規則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り組みがある。なかには、帰省手当、企業内に喫茶コーナーを設置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企業もある。

研修制度

より良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あ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企業全体の戦力アップにつながる。

職場のハラスメントとは

嫌がらせや相手を不快にさせる行為のことを「ハラスメント」と呼びます。現在30種類以上あると言われているものの中から、代表的な2つを解説します。

[セクシャルハラスメント]

定義

性的嫌がらせのこと。主に男性から女性に行われることが多いが、男女関係なく発生する。異性間、同性間にかかわらず、受けた側が不快に感じ、職場環境が悪化すると、これに該当する。

注意点

受けた相手の感情によるところが大きいので、同じ言動・接触によっても、セクハラに該当するか否かは相手次第となる。個人の性格を把握し、コミュニケーションをとるよう注意が必要だ。また、本人が嫌がっていなくても、周囲が見て不快な思いを抱いた場合も、セクハラ行為であると訴えられる可能性もある。

[パワーハラスメント]

定義

職務上の地位や役職などといった上下関係を利用し、下位に当たる者に対して心身の苦痛を与えること。上司から部下、先輩から後輩に行われることが多いが、優位性を持つ部下から上司に行われることもある。

注意点

叩く、殴る、蹴るといった「身体的な攻撃」、激しく叱責・罵倒するといった「精神的な攻撃」、1人だけ別室に移すなどの「仲間外れ」、プライベートな内容を執拗に問う「個人情報の侵害」、その他「過大(過少)な要求」などがある。社員間のやりとりが適正なものであるのか、行きすぎた行為はないかを注意深く観察する必要がある。

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です。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あわせた効率的な働き方を選べる」などのメリットがあります。また会社にとっても「自由度の高い働き方が魅力リットがあります。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ます。

人事評価制度は、明確で、社員たちにわかりやすく、納得度の高いものになります。誰しも、自分の働きや結果、能力を基準に、公平な評価を受けたいと思うのです。年功序列型の賃金制度や、成果主義型の賃金制度など、制度のあり方はこれまで本書で何度も触れてきましたように、研修制度の充実も欠かせません。東京しごとセンター養成センターが実施したアンケート(5ページ参照)において、「入社後に会社に求ること」という質問に対して、「研修をしっかりと受けたい」との意見が多く寄せられています。

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。各社後に会社に求ること」という質問に対して、「研修をしっかりと受けたい」との意見が多く寄せられています。そこで、ハラスメントが発生した場合の処罰の内容や相談窓口など、ハラスメント防止に関する経営陣はもちろん、管理部門も社員に示す必要があります。その上で、ハラスメントが発生した場合の処罰の内容や相談窓口など、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、ハラスメントの対処法など、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ものい

いでしょう。

POINT!

For 経営陣 For 育成関係者

利益の追求だけではなく、従業員の満足度を向上させる経営を！それが企業の成長につながる。

やっぱり待遇改善も欠かせないポイントだな



働き方改革が求められるワケ

少子化による労働力不足を
解消したい

政府が働き方改革を進める理由のひとつに、日本の人口、特に労働力人口が継続して減少し、労働者が減つてることが挙げられます。内閣府発表のデータ^{※1}によるところ、2065年の人口は8808万人ほどになると言われています。生産年齢人口の割合が減り、働く人たちが少なくなるのは、日本経済はもちろん、企業にとって死活問題です。

そこで、労働制度を抜本的に改革することで、労働生産性を上げるだけでなく、育児や介護等で労働市場に参加できなかつた女性や高齢者、障がいのある人なども働きやすい環境を作り、働く人を増やそうとしています。

このように働き方改革とは、企

業文化や風土も含めて、変えていく覚悟が企業に求められます。

労働生産性を上げる **長時間労働を是正し**

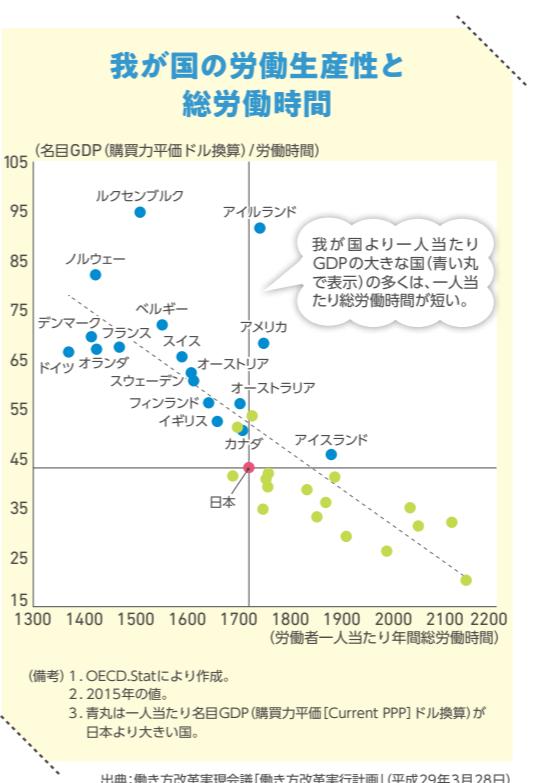
働き方改革は、労働人口を増やすだけでなく、現在働いている人たちのライフ・ワーク・バランスの実現や、労働生産性を上げるという目的もあります。特に、長時間労働の是正は最重要課題。諸外国に比べて日本の労働生産性が低いのは、労働時間の長さが原因である可能性が高いといわれているからです。

日本の多くの企業では、長時間労働がなかなか改善されないという現実があります。厚生労働省の調査^{※2}によれば、パートタイム労働者を除いた一般労働者一人当たりの平均総実労働時間は、2010年以降では年間2000時間余りで、ほとんど変わっていません。ま

た、有給休暇の取得率も増えているのが現状です。忙しくて取得できないという理由のほかに、取得する人が少ないなど、職場の状況や雰囲気を気にして取得しづらいという場合も多いようです。

長時間労働が是正され、有給休暇の取得が増えれば、労働者の働き方の質を高めることができ、生

すべての労働者には、意欲と能効力を十分發揮して、活き活きと働く権利があります。そのためには、各個人がライフ・ワーク・バランスのとれた働き方を実現する職場環境が必要です。雇用する側が主導して、長時間労働を減らしたり、有給休暇等の取得を促すなどの「働き方改革」を図っていくことが求められます。



POINT



性や高齢者、外国人など、さまざまな立場の人が働きやすい環境を作ることが大切。企業文化風土も含めて、職場環境を変えていく覚悟が求められる。



労働生産性を上げるために、社員の成長を促すことも重要。労働時間が減った分は、社員教育の時間を設けたり、社員自らが勉強できる環境を整備しよう。



働き方改革に取り組むにあたり、専門家の助言や支援を受けている企業も少なくありません。社会保険労務士の坂井陽子さんは、都内の中小企業の相談のほか、「TOKYO働き方改革宣言」を行った企業へ東京都社会保険労務士会を通じて支援を行っています。長時間労働を是正したい中小企業には、以下のようにアドバイスしています。

「労働時間を減らすには、まず社員各人が担当している業務の項目をすべて洗い出してください。そして、チームで分担できるものは属人化せず、分担するように指導します。そうすることで、個人に業務の負担が集中することなく、チー

「不要な業務をなくせば、当然、仕事に必要な時間は短くできます。何をなくすか」という判断は、管理職が率先して行うよう説明しています。また、部署ごとにどれだけ労働時間を短くしたかを競争させることも有効です。ある企業では『こんなことをしたから時間短縮できた』というプレゼンテーション大会を開催し、社員に競争意識を持たせることで、改革の促進に成功しています」（坂井さん）

働き方改革の成果を出すために、は長期的に取り組む必要がありま

す。改革を持続するポイントは数

ができ、効率が上がりります」

業務をすべて洗い出してみると、中にはムダも見つかります。そこで、ムダな業務やサービスの見直しを助言しているとのこと。

その方法を可能とする制度の導入を提案することもあります。有給休暇を取ることに気兼ねする人も多いと思いますが、チームでの仕事をのシェアが進めば、交代で休める体制も整うはずです。チーム内のコミュニケーションが取れて、社員同士の関係も良好になれば、労働生産性も上がるのではないで
しょうか」

ほかにも長時間労働をなくす取り組みとして、個人の技量を上げることも大切です。一々企業などでは、業務に必要な資格を取るよう指導する会社もあります。「有給休暇を取りたがらない社員には社外研修を紹介して、休暇を取つて自主学習することを勧めてもいいでしょ」と坂井さんは述べています。

「どうしても対応しなければならないものは仕方ありませんが、まずは間接業務を徹底的に減らす努力をするべき」と坂井さん。一方で、顧客に対して「当社は働き方改革に取り組んでいる」とアピールすることで、顧客に理解を求める会社もあるそうです。働き方改革は、もはや待ったなしの状況。次頁で紹介する「TOKYO働き方改革宣言企業」制度なども利用して、改革を進めてみましょう。



坂井陽子氏

PROFILE

学習院女子短期大学卒業後、中堅ゼネコン（当時一部上場）に入社。業務経験を経て2005年に社会保険労務士試験に合格し翌年2月に登録。その後、育児と仕事を両立しながら複数業種（ビルメン・飲食・福祉施設・海運業など）の企業の人事・総務部門に就業。2015年に開業登録して、サカイ社会保険労務士事務所を設立。東京都社会保険労務士会巡回コンサルタント

早期離職防止の お悩み Q&A

人事や育成担当からよく聞かれる悩みを取り上げ、Q&A形式で解決策をご紹介します。
東京しごとセンター・ヤングコーナーのwebサイトでもご覧いただけます。

from PART6

Q 社員にストレスと上手く付き合えるようになって欲しい

→P.54

A 「ストレスコーピング」を教える

企業として、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り組みを行うことが大切ですが、同時に、ストレスに上手に対処する「ストレスコーピング」を社員に学んでもらいましょう。例えば、「ストレスを感じている自分」を観察し、どのような事実が起きたのか、その事実に対してどんな感情を抱いているのか、紙に書き出してみる。これだけで、自分のストレスを客観的に分析し自ら対策を講じられるようになり、ストレスへの対処能力が高まります。

from PART7

Q 残業削減のため業務の属人化を防ぎチームで共有したいが、社員が乗り気ではない

→P.59

A 理由を丁寧に説明し、トップダウンで取り組む

まずは、経営者から実施する目的や意思を伝えることが重要です。例えば、「皆さんのライフ・ワーク・バランスを実現するために、残業を減らしたい。そのために、チームで業務を共有し協力しながら取り組みましょう」という一言です。経営者が本気を見せ、絶対にやり遂げるという意思を伝えることで、社員は動きます。丁寧に説明を繰り返し社員に納得をしてもらなながら、トップダウンで取り組みましょう。

他Q&AをWebで公開中！

東京しごとセンターヤングコーナー

若年者の採用や職場定着支援は

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・ヤングコーナーでは、若年者の採用・育成や職場定着支援等、企業向けにさまざまなセミナーを開催しています。各セミナーとも、参加者の皆さまが「明日から職場ですぐに役立つ内容」を盛り込んでいます。若年者の採用や職場定着等の問題解決に、ぜひご活用ください！

採用・人事担当者、管理職対象

●企業向けセミナー

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



経営者・管理職対象、育成担当対象

●早期離職防止セミナー

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

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サイトをご覧いただけます。<https://tokyoshigoto-young.jp/company>

2019年4月1日から 働き方改革関連法が順次施行

施行:2019年4月1日～

※中小企業は、2020年4月1日～

時間外労働の上限規制が導入時間外労働の上限について、月45時間、年360時間を原則とし、臨時の特別な事情がある場合でも年720時間、単月100時間未満(休日労働含む)、複数月平均80時間(休日労働含む)を限度に設定する必要があります。

施行:2019年4月1日～

使用者は、10日以上の年次有給休暇が付与される全ての労働者に対し、毎年5日、時季を指定して有給休暇を与える必要があります。

施行:2020年4月1日～

※中小企業は、2021年4月1日～

同一企業内において、正規雇用労働者と非正規雇用労働者(パートタイム労働者、有期雇用労働者、派遣労働者)の間で、基本給や賞与などの個々の待遇ごとに不合理な待遇差が禁止されます。

相談窓口

働き方改革関連法に関する相談について

- 労働基準監督署
労働時間相談・支援コーナー
- 都道府県労働局
【パートタイム労働者、有期雇用労働者関係】
雇用環境・均等部(室)
【派遣労働者関係】
需給調整事業部(課・室)

課題解決の支援について

- 働き方改革推進支援センター
- 産業保健総合支援センター
- よろず支援拠点
- 商工会、商工会議所
中小企業団体中央会
- ハローワーク
- 医療勤務環境改善支援センター

要チェック！

改正法の詳細は厚生労働省HP「**働き方改革**」の実現に向けてをご覧ください。

<http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000148322.html>



各種研修・セミナー・相談・助成金、労務相談、 メンタルヘルス等に関する施設・機関

■ 東京都が設置する施設・機関

公益財団法人 東京しごと財団 東京しごとセンター

〒102-0072
東京都千代田区飯田橋3-10-3 東京しごとセンター7F
TEL／03-5211-2350
<http://www.tokyoshigoto.jp>

東京都立職業能力開発センター

各職業能力開発センター又は
東京都産業労働局 就業部 能力開発課 技能振興担当
TEL／03-5320-4715
<http://www.hataraku.metro.tokyo.jp/madoguchi/schools>

東京都職業能力開発協会

〒102-8113
東京都千代田区飯田橋3-10-3 東京しごとセンター7F
TEL／03-5211-2350
<http://www.tokyo-vada.or.jp>

東京都労働相談情報センター

〒102-0072
東京都千代田区飯田橋3-10-3 東京しごとセンター9F
TEL／03-5211-2200
<http://www.hataraku.metro.tokyo.jp/soudan-c/center>

■ 国が設置する施設・機関

厚生労働省 東京労働局 雇用環境・均等部

〒102-8305
東京都千代田区九段南1-2-1 九段第3合同庁舎14階
助成金担当 TEL／03-6893-1100
働き方・休み方担当 TEL／03-6867-0211
雇用均等・両立支援担当 TEL／03-3512-1611
総合労働相談コーナー TEL／03-3512-1608

厚生労働省 東京労働局 職業安定部 ハローワーク助成金事務センター

〒169-0073
東京都新宿区百人町4-4-1 新宿労働総合庁舎2階
TEL／03-5332-6926

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。
<http://jsite.mhlw.go.jp/tokyo-hellowork/>

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歳以下の若年者を対象としたヤングコーナーでは、一人ひとりの適性や状況を踏まえたきめ細やかな就業相談(キャリアカウンセリング)から、就職活動や就職後に役立つ知識・スキルを習得するための各種セミナーや能力開発、求人情報の提供・職業紹介まで、一貫したサービスを提供しています。企業向けのサービスとして、企業情報の公開、企業説明会・面接会などの実施、および若年者の採用・育成・職場定着を促進するセミナーも開催しています。
詳しくは東京しごとセンター・ヤングコーナーのスペシャルサイトをご覧ください。
<https://tokyoshigoto-young.jp/company>

※「ライフ・ワーク・バランス」(生活と仕事の調和)について
東京都では、ワークライフバランスの「ライフ」と「ワーク」をあえて逆にし、誰もが人生、生活をもっと大切に考えるべきという「ライフ・ワーク・バランス」のメッセージを施策の中で用いることで、働き方の意識や仕事の進め方の改革の社会的機運の醸成を図っています。

早期離職防止ガイドブック 平成30年度版

平成30年11月1日 発行

監修	株式会社クオリティ・オブ・ライフ 原 正紀
	EEP consulting 齋藤ただし
企画・編集	パーソルテンプスタッフ株式会社 株式会社アーク・コミュニケーションズ
デザイン・DTP	株式会社プロワン
取材・文	東 雄介、岸並 徹
イラスト	加納徳博
撮影	株式会社東京フォト工芸
校正	株式会社聚珍社
印刷	タナカ印刷株式会社
発行者	公益財団法人 東京しごと財団／東京しごとセンター・ヤングコーナー 〒102-0072 東京都千代田区飯田橋三丁目10番3号 東京しごとセンター3階 TEL／03-5211-2851 http://www.tokyoshigoto.jp

Copyright ©2018.11 公益財団法人 東京しごと財団／東京しごとセンター・ヤングコーナー
無断複製・転載を禁じます。

■ その他の施設・機関

独立行政法人労働者健康安全機構 東京産業保健総合支援センター

〒102-0075
東京都千代田区三番町6-14 日本生命三番町ビル3F
TEL／03-5211-4480
<http://www.tokyos.johas.go.jp>

公益財団法人 東京都中小企業振興公社 総合支援部企業人材支援課

〒101-0025
東京都千代田区神田佐久間町1-9 東京都産業労働局秋葉原庁舎2階
TEL／03-3251-7904
<http://www.tokyo-kosha.or.jp>

一般社団法人 雇用問題研究会

〒103-0002
東京都中央区日本橋馬喰町1-14-5
TEL／03-5651-7071
<http://www.koyoerc.or.jp>

地方独立行政法人

東京都立産業技術研究センター

〒135-0064
東京都江東区青海2-4-10
TEL／03-5530-2111
<http://www.iri-tokyo.jp>

公益財団法人

日本生産性本部

〒102-8643
東京都千代田区平河町2-13-12
TEL／03-3511-4001
<http://www.jpc-net.jp>

東京商工会議所 人材支援センター

〒100-0005
東京都千代田区丸の内2-5-1 丸の内二丁目ビル
TEL／03-3283-7640
<http://www.tokyo-cci.or.jp>