

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

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！



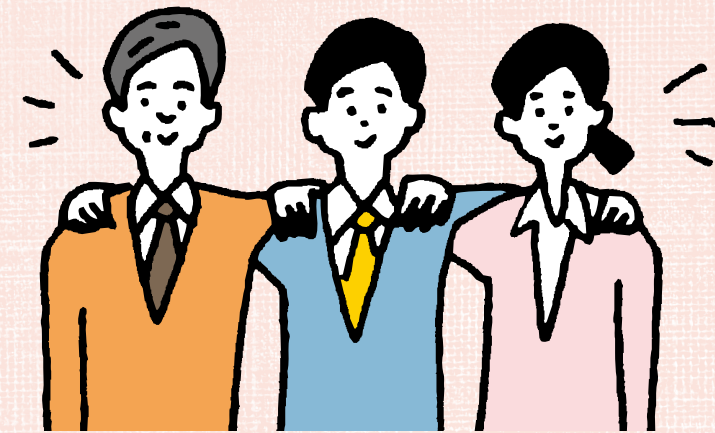
サイボウズ株式会社
代表取締役社長

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



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

はじめに

本書は中小企業で働く若年者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、
「若年者が長く働ける職場づくり」に役立つ本となっています。

はじめて育成を任された担当者の方、若年者の早期離職に
悩む経営者や管理者の方はもちろん、若年者の成長を見守る
すべての方々の課題解決の一助となることを願っています。

最後になりましたが、本書の作成にご協力いただいた企業の
皆様および関係者の皆様に厚く御礼申し上げます。

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

いまどき若手年表

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、テトリス、 おたく族、オバタリアン	岩戸景気に迫る好景気(37カ月連続)、 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「movi」、Windows3.0、 バーコード/バトラー	バブル崩壊(1991年～1993年)
1992年 (平成4年)	4	バブルゼロナ五輪開催、 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	ハイパーヨーヨー	
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、 スーパースター規制法公布	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	いざなぎ景気(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	米サブプライムローン問題、 第1回東京マラソン開催、 赤ちゃんポスト設置認可	iPod touch	「ワーク・ライフ・バランス憲章」策定、 流行語に「ワーキングプア」 「ネットカフェ難民」
2008年 (平成20年)	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、 フリクシオンボールペン	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ン、 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、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)	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	

就職氷河期

早期離職防止ガイドブック

CONTENTS



巻頭企画1 アンケート&インタビュー

なぜ若年者は辞めていくのか？ 早期離職の現状と課題……………4
若年者のホッス座談会「本当は辞めたくないんです」……………6

巻頭企画3 職場定着事例

株式会社ダイワハイテックス……………12
株式会社浜野製作所……………13
株式会社ねぎしフードサービス……………14
株式会社テイルウィンドシステム……………15

巻頭企画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……………8
サイボウズ株式会社 青野慶久氏 インタビュー……………8
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……………10

巻頭まとめ

若手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……………16

PART1 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……………18
経営者と若手社員のコミュニケーション……………20
育成担当と若手社員のコミュニケーション……………22

PART2 採用から入社後の育成まで連携して取り組む

採用活動を成功させるために……………24
雇用のミスマッチを防ぐには……………26
内定辞退を防ぎ、モチベーションを保つには……………28

PART3 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……………30
人も組織も成長する人材育成計画づくり……………32
若手社員が主体的に学べる環境をつくる……………34
社員の持続的な成長を支援する……………36

PART4 本気で取り組むOJT

OJTの組み立て方……………38
OJTの運用方法……………40
メンター制度を活用する……………42
カギは育成担当への意識づけ……………44

PART5 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……………46
良好な関係を保つ関わり方……………48
女性が長く働ける職場づくり……………50

PART6 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……………52
職場のメンタルヘルス……………54
職場定着につながる処遇改善……………56

PART7 働き方改革に向けた取り組み

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

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

なぜ若年者は辞めていくのか？

早期離職の現状と課題

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きます。厚生労働省職業安定業務統計によれば、過去10年以上にわたって「若年層の3人に1人以上が、3年以内に退職」しています。ここからわかるのは、早期離職は今に始まった問題ではないということです。

事業規模別に離職率を比べると、高卒者、大卒者ともに従業員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%前後まで下回ります。

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ったほうがいい」「大企業ならまだしも中小企業では早期離職を防

ぐことなどできない」といった意見が聞こえてくることがあります。果たして本当にそうでしょうか。

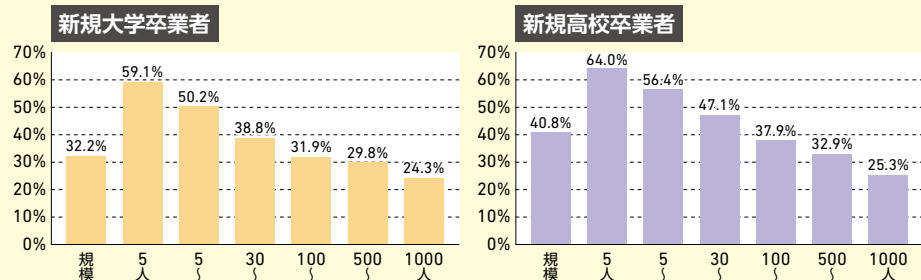
それは一面では、事実かもしれません。早期離職にはさまざまな要因があります。それらを未然に取り除き、「社員の働きやすさ」向上に努めれば、早期離職率を抑えることができるのです。

自己成長が望める
職場が人気を集める

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12.4%、「会社に将来性がない」が11.1%、「ノルマや責任が重すぎた」が9.5%、「結婚・子育てのため」が8.7%、「不安定な雇用状態が嫌だった」が8.2%、「健康上の理由」が7.9%、「自分の技能・能力が活かせられなかった」が4.4%、「倒産・整理廃業又は希望退職に応じたため」が4.4%、「雇用期間の満了・雇止め」が3.9%、「一つの会社に長く勤務する気がなかったため」が1.7%、「責任のある仕事を任されたため」が1.1%、「独立して事業を始めるため」が1.0%、「家業をつぐ又は手伝うため」が0.9%、「介護・看護のため」が0.9%、「その他」が16.9%、「不明」が9.7%。

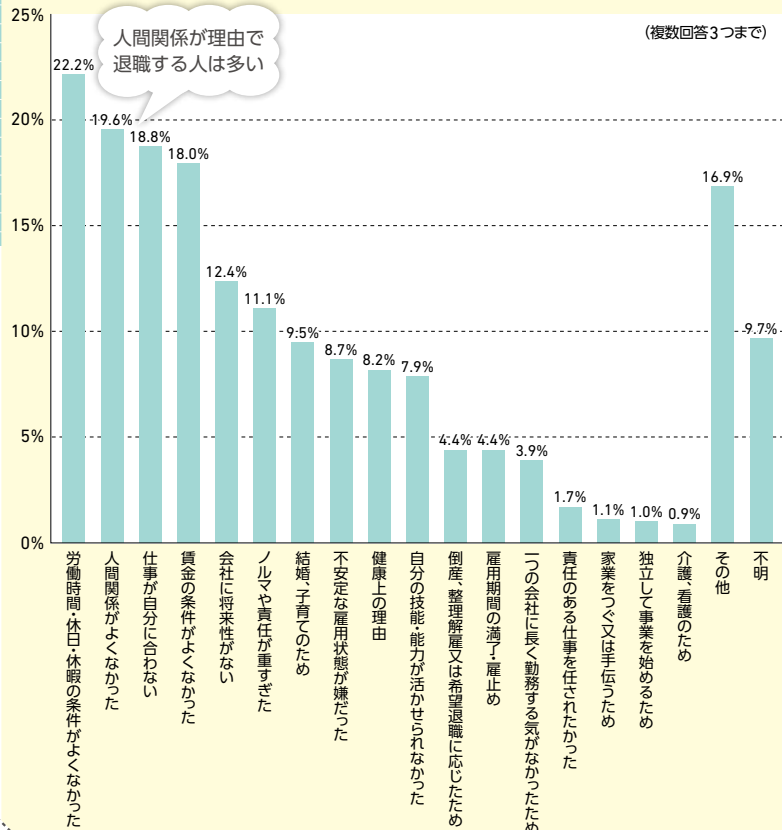
平成26年3月 学歴・事業所規模別卒業3年以内の離職率



資料：厚生労働省職業安定業務統計

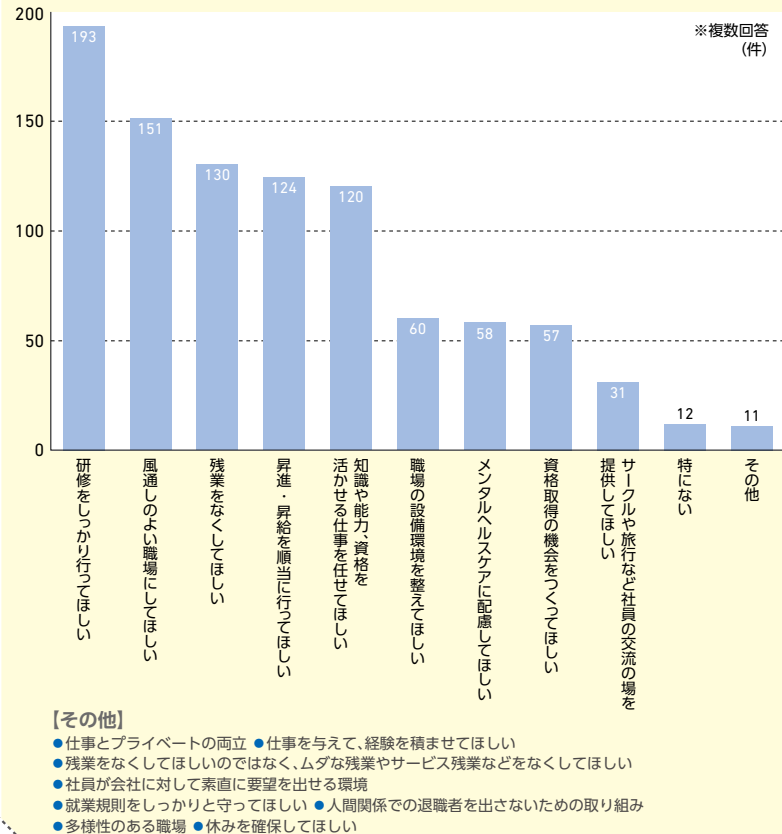


最終学校卒業後初めて勤務した会社を辞めた主な理由



出典：厚生労働省「平成25年若年者雇用実態調査」

入社後に会社に求める（望む）ことは？



「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】

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かなどを見直すべきでしょう。あるいは「繁忙期に

なると残業が増えることがある」など、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ったと、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？」という問いに対して寄せ

られた回答は、「研修をしっかり行ってほしい」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、「人が辞めない会社」になるためのカギ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。そういった職場に、若年者は働きやすさを感じるのです。



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。



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。



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たが、将来が不安になり転職。

若年者のホンネ座談会

「本当は辞めたくないんです」

若手社員の本音がわかれば、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、胸のうちの明かしてもらいました。

面接官の手柄やフリーリングが決め手？

——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IT系に移りました。

Cさん：私は理学療法士として働ける病院を探していたのですが、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せんでした。

Aさん：説明がないところもありましたね。質問してもなかなか満足な回答は得られなかった。仕事をする中で「大変だな」と思う現実に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っ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、現実とは違いました。期待が高かった分、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、就職しなかったかも。無我夢中で働きましたが、病院への不信感が残りましたね。——終身雇用は希望しますか。

Bさん：長く続けられたらいいとは思いますが、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け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より、好きなことができているか、やりがいを持って働けているか、ということが大事です。希望が叶わない場合は転職しますね。

——入社を決め手になるものは。

Aさん：最初の会社は、面接に当時の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ので今度は大きい会社」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医療ができるかどうかと、勤務

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。

——面接官の手柄やフリ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リアリティショック

——入社後の仕事は、想像していたものと一致していましたか。

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、なかなか帰れません。残業は嫌ではないけど、入社前に聞いたことと違うと「あれ？」となる。

若手社員が成長できる職場づくりを！

——企業にアドバイスを。

Bさん：上司と社員が腹を割って話す場をつくってほしいです。

Aさん：頭ごなしに叱りつけるのではなく、そこに至る経緯や原因を聞いてほしいですね。

Cさん：新入社員と同じ目線に立つて、丁寧に指導してほしいですね。私は新卒で入社して3年目に退職しました。休日を削り、サービス残業をしても、「患者様の役に立ちたい」という思いで頑張っていました。が、先輩たちの姿を見ると将来が見えなくなりました。入社5年目の先輩も、私たちと同じ悩みを抱えながら仕事をしているというのに職場は何も対策をとってくれないし、相談できる環境もない。働きたい環境が続くのであれば、早く退職して別の道に進もうと思いました。

Bさん：僕も今、新人教育をしています。新人のミスは教える側の責任だと思います。ミスをしたら、一緒に頑張って改善策を考えるのが僕の仕事。そうでなければ、人は育たないと思います。

経営陣、育成関係者へのメッセージ

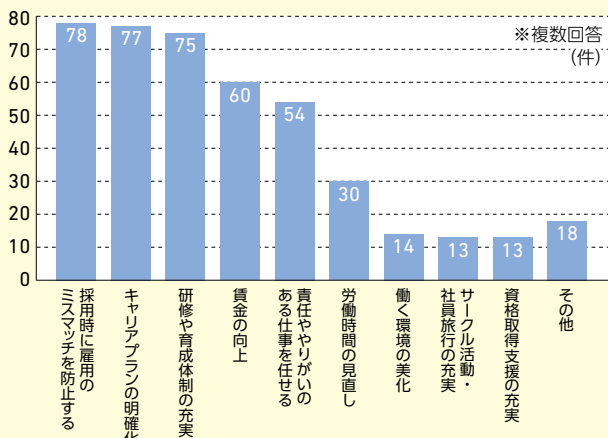
いつの時代も、上の世代の人間は「最近の若者」論を語り、「自分の時代とは違う、理解できない」と嘆くものです。しかし、そうして若者を批判する上の世代も、かつては「最近の若者」として批判された経験があることを思い出してみましょう。いま企業に必要なのは、目の前にいる若手社員と向きあい、一人ひとりを理解しようとする努力です。

Cさん：手取りの給与が少なく驚きました。社会保険等の支払いがあるとは知っていましたが、こんなに引かれてしまうんだと思いましたね。サービス残業もあったので、余計に少ないと感じたのかも。生活費も予定よりオーバーしてしまい、正社員なのに生活が大変でした。

——入社後に困ったことは？

Aさん：レンタルリースの会社では50代の上司につきましました。「俺の背中を見て学べ」という方針で彼

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)

プライベートは大切に仕事を楽しみたい

——上司や先輩、同僚とはどんな付き合いを望みますか。

Aさん：プライベートで会うことはいいかな。

Bさん：突然は困ります。送別会や忘年会には必ず参加しますし、ランチも全然いいんですけどね。自分の時間を大切にしたいんです。

Cさん：今の職場の人間関係が理想ですね。上司とはざくばらんに何でも話すことができます。ミスをしたら指摘を受けるのですが、ちゃんと理由を説明してくれるので腑に落ちる。もちろん、きちんと褒めてくれます。褒められると嬉しくなると、もっと成長して、もっと期待に応えていきたいとモチベーションが上がりますね。

——あなたにとって仕事とは。

Bさん：一つはお金のため。でも続けるためにも仕事自体は楽しくなきゃいけないと思います。

Aさん：人の役に立つことが喜びですね。お客さんに感謝されて初めてお金が生まれるので。

Cさん：私も人の役に立ちたいという気持ちがあります。仕事を通じて何かしら社会に貢献していきたいという想いがあります。それでいて、仕事もプライベートもバランスよく過ごせると最高です。

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



転職がさかんなIT業界。グループウェアなどのソフトウェア開発を手がけるサイボウズ(株)も、以前は社員の離職率の高さに悩んでいました。そこで、悪循環を断ち切るつと「働き方改革」に取り組み、現在では離職率は激減。それに伴い、社員の職場定着率、採用力もアップし、「働きがいのある会社ランキング」^{※1}に5年連続ランクインするなど、人気企業へと成長しました。代表取締役社長の青野慶久さんに、同社の取り組みについて伺いました。

離職率が28%を超え 組織改革を始める

サイボウズは1997年に青野さんら3名で創業。会社は順調に成長を続け、2002年には社員数も70名を超えました。しかし、青野さんが社長に就任した05年、離

職率が28%以上に増加したのです。「その年の初めには正社員が83名いたのですが、1年後にはそのうちの23名がやめていました。IT企業の離職率は15〜20%くらいは普通なのですが、それを大きく上回っていたのです。さすがにまずいと思い、働き方改革に取り組みました(青野さん)。

離職の原因は労働環境にあると考え、まずは社員がどのような働き方をしたいのか、何を目的に仕事をしているのかなど、ヒアリングを開始。すると、もつと稼ぎたい、残業はしたくない、在宅勤務がしたい、週3日だけ働きたい、副業をしたいなど、希望は各人バラバラでした。それに一つひとつ対応しているうちに、人事制度が固まってきたそうです。

「当社では、自分のしたい働き方ができていないなら、それを愚痴

で終わらせるのではなく、会社に提起することをルールにしています。もちろん、社員の希望をすべて実現できるかは別ですが、必ず社内でも実現可能か議論します。そうすることで社員が納得する働き方を実現できると考えています」

社員に求めるのは「自立」と「公明正大」

長年にわたり働き方改革に取り組むことで、現在のサイボウズでは、「100人いれば100通りの人事制度を」と言われるほど、いろいろな働き方のルールができました。同社は、世界一のグループウェアメーカーになることを目指し、チームワークあふれる社会を創ることをミッションとしています。ですが、そのミッションに共感してくれさえすれば、極力、社員が希望する働き方を認めているのです。

「多様性」実現のためにサイボウズが取り組んでいること

公明正大

- ・嘘のない風土を作る
- ・プライバシー情報とインサイダー情報を除いて隠し事をしない

自立と議論

- ・説明責任・質問責任
- ・多様性を重視すれば、答えは一つとは限らない

※1 Great Place To Work® Institute Japan調査

青野慶久氏

PROFILE

1971年、愛媛県今治市出身。大阪大学工学部情報システム工学科卒業後、松下電工(現パナソニック)を経て、1997年8月、愛媛県松山市でサイボウズを設立。2005年4月より、同社代表取締役社長。総務省、厚生労働省、経済産業省、内閣府、内閣官房の働き方変革プロジェクトの外部アドバイザーなども務めている

実現するには、理想とする働き方を社員が自分で選択し、意思表示し、結果に責任を持たなくてはなりません。社員は自立し、自ら発信し、周りを巻き込み、議論を仕掛けてきなさい、ということですね」サイボウズが求めるもう一つの社員のあり方は、「公明正大」です。「簡単に言えば、嘘をつかないということですね。働く時間や場所が多様になったとき、お互いに信じられるベースになるのは、絶対嘘をつかないという原則だと考えたのです。ミスは起こり得ますが、嘘をつくことは、気をつけていればしないで済むはずですね。組織に嘘がないと思うと、とても仕事がしやすくなります」

自立と公明正大は、現在ではサ

イボウズの風土として定着しているそうです。

多様な働き方の実現で新しい可能性が広がる

働き方改革に取り組んだ結果、サイボウズの離職率は、現在4%^{※2}ほどに落ち着いているそうです。働きやすい会社というイメージが浸透することで、採用率も上がりました。大手企業からの転職も増え、多様な人材が多様な働き方で活躍しています。

「ダイバーシティを実現することと新しい可能性も広がります。例えば、副業で農業をしている社員が、農家の方の業務効率を改善するグループウェアの提案ができるかもしれません。皆が同じところで同じような働き方をしていたらできなかったオープンイノベーションを実現できます」と青野さん。また、育児や介護のために、勤務時間を短縮して働く社員も多くいます。すると、必然的に仕事をシェアする必要性が出てきます。「仕事をシェアすると、仕事が属人化しないというメリットがあります。仕事のシェアは、日本人には

苦手なことかもしれませんが、当社では社員が『やってみたらよかった』という成功体験を持つことで、進んでいきました。例えば、営業は相手の都合に合わせる業務なので、残業が多かったのですが、1つの顧客を複数人でシェアしてみたら、仕事が楽になってよかったと、社員の意識が変わりました」

人事制度を変えることが楽しみになっている

個人に合わせた働き方や勤務体系を作るとなると、経営者はもちろん、人事担当者の仕事も激変します。しかし、サイボウズではそれを大変と捉えず、人事制度を変えることがイベントのような楽しみになっているそうです。

「最初は大変でしたが、変えることが当たり前になると、だんだん面白くなってくるんです。制度の変更については事前の議論をオープンな場で言い、議事録も公開するので、社員のフィードバックもすぐ集まります。人事は確かに大変だと思えますが、クリエイティブな仕事なので、皆楽しそうに仕事にチャレンジしています」

サイボウズの働き方改革の成果

- ・離職率は28%から5%未満に低下
- ・産休後の復帰率100%
- ・女性社員比率が約4割に上昇
- ・子育て中のワーママ社員が執行役員に
- ・社内結婚48組以上
- ・震災時、全員が在宅勤務する中で決算発表
- ・過去に退社した社員のうち9名が復帰
- ・中途社員の採用は数年前から倍増

社員の多様性を維持するために、サイボウズの改革には、まだまだ終わりはなくそうです。「人間は本来、わがままな生き物だし、皆それぞれの意見や事情を持っています。人事は生き物。どんな変わっていく。だから、経営者がその一つひとつに耳を傾け、社員が楽しく働けるようにできることからやっていくという姿勢を見せることは、とても大事だと思います」改革すべき働き方の問題は、会社ごとにさまざま。しかし、まずは社員がどのような問題を抱え、不満を感じているのかを知る必要があるのは、すべての企業に通じることなのではないでしょうか。

※2 2018年8月時点



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 働き方改革の第一歩

『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のでしょうか。組織の課題をコミュ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・オフィスコミュニケーション改善」土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を語ってもらいました。

営業スタイルを変えて 社員の働き方を改革

さまざまな企業で講演やワークショップ、業務支援などを行っている沢渡さんが、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

員の職場定着を実現している企業があると言います。

「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っ。そこで、この企業は営業スタイルをガラッと変えました。本社ショールームに最新のオフィス家具やソリユ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、こ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

ションがある優秀な女性社員が、力を発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、以下のよう話します。

「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ったそうです。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った。さらにこの先を考えれば、ベテラン職人が高齢になっても働き続けられるようになったわけです。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

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直しました。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ったそうです」

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ありますが、景色を変えないと気づきにくいし、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、別部署など今までと違う属性の人が入ることで、あたり前があたり前でないことに気づいたり、リモートワークを導入することでオフィスにこもってはいけなかった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！

いざ、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んです。「遊び感覚できっかけ作り役立てれば」と沢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」「ん」

までで始まる言葉にしたかるたで、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、問題が明確になっ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、わかってくると思います」（沢渡さん）

現場や組織単位で社員皆が同じ景色を見ないと、本質的な働き方改革は難しいということでしょう。

「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、できること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ってほしいです。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だろうか」（沢渡さん）

後輩への育成経験が 先輩社員の成長を加速させる 株式会社ダイワハイテックス

一日職場体験を
採用選考に組み込む

コミック包装機械「シュリンカー」を主力製品とする株式会社ダイワハイテックス。同社では採用選考に、一日職場体験を組み込んでいます。その内容には毎年試行錯誤があり、「機械の組み立て」を実施する年もあるれば、営業同行を実施する年もあるのだとか。

「技術職を志望する学生にも営業同行してもらいます。当社のお客様を知ること、お客様からどう見られているのか肌で感じることが第一の狙いです。それには営業同行がもっとも効果的。それに当社は小さな会社です。営業担当は営業だけ技術担当は技術だけではなく、幅広い業務に携わることになる。そういう会社の雰囲気も伝える

られたらと思っています」と管理部の高瀬康子さんは言います。同社の一日職場体験は、雇用のミスマッチを防ぐための施策として、有効に機能しています。

昨年にはメンター制度導入
先輩社員の成長にも寄与した

営業担当の岡田龍悟さんは同社を評して「対話が多く人を孤立させない非常に風通しの良い会社」と語ります。上司部下との対話のみならず社長と接する機会も多くあります。

「社長中心の『つばやき塾』という勉強会が定期的に開かれています。内容はさまざまですが、例えばシュリンカーが生まれた経緯、会社の成長プロセス、現在の市場動向などを座談会形式で学びます。それを聞くと今いるお客様も、過去の



社員同士で自主的に勉強会を開催。先輩後輩関係なくお互いの技術を共有している。

先輩たちがつくってきたものであって、これからも大切にして後輩に受け継いでいかなければと、気持ちが変わります」（岡田さん）

毎年のように新しい育成への取り組みを実施している同社。昨年から社長が発案でメンター制度を導入しました。

「20代のメンターたちが新人たちに今まで培ってきた経験やノウハウ



管理部の高瀬さん

営業担当の岡田さん

ウを惜しげもなく『仕事の心得』として指導していました。本当に感動しましたね（高瀬さん）

新入社員のケアが狙いでしたが、フタを開けてみたら、メンターにあたる先輩社員も教えることで非常に成長していました。

職場定着に効果的な取り組みとは

一日職場体験では学生に営業同行を経験させます。仕事の雰囲気を伝えることで、「雇用のミスマッチ」を未然に防ぎ、入社後の早期離職防止につながります。昨年からメンター制度を導入。「困っている社員を助ける」姿勢を示しました。



経営企画部の小林さん。2016年入社の内田さんは、入社3年目となる現在、設計開発部の若き副部長として活躍中。やる気と実力があればステップアップできる環境がある。

実践的なインターンシップで ミスマッチ解消 株式会社浜野製作所

参加者に課題（業務）
を任せることも

東京都墨田区の金属加工メーカー、株式会社浜野製作所は2000年からインターンシップを実施しています。当初の狙いは社内の活性化でした。外部の学生に接することは、ベテラン従業員にも大きな刺激になるからです。そこから徐々に意識が変わり、インターンシップ生を採用していく方針に。

しかし当初は採用には至りませんでした。「5、6年前は単純に数日間、職場を体験してもらうだけで、ただ参加して終わりでした」と経営企画部の小林亮さん。そこで同社は方針を変更。「私たちと一緒にこんな課題を解決してほしい」

とインターンシップ生たちにより深いコミットメントを求めたのです。2016年入社の新入、内田博也さんにインターンシップ期を振り返ってもらいました。

「テレビで話題になったロボットや、次世代型電動車椅子の組み立てを担当してもらいました。会社からは『やってみる』と、ほぼ丸投げ状態だったのですが、それがよかったです。自分の頭で考え、自分の意思で提案することができた。会社の先輩方とも一緒に仕事をした感覚があり、この会社で働いてみたいと思いましたね」（内田さん）

周囲への思いやりも
醸成する3S活動

実践的なものづくりが体験できると評判になり、インターンシッ



徹底した社内美化のおかげでオフィスはすっきりきれい。

入っているのかわかるようラベリングする、椅子の位置を戻すといった、小さな改善を積み重ねています。「3S活動は製造業の基本。効率的な生産、効率的な管理を実現すると同時に、ほかの従業員の仕事を楽にする、つまり他人を思いやる気持ちにもつながっているといます」（小林さん）

職場定着に効果的な取り組みとは

単なる職場体験に終わらず、より実践的なインターンシップにすることで、参加者のモチベーションが向上。インターンシップ希望者の数も増やすことができ、より良い人材の確保につながった。入社後もスムーズに職場に馴染んでいます。

株式会社浜野製作所



DATA

業種／製造
設立／1978年9月
資本金／1,500万円
従業員数／47名（2018年6月現在）
HP／http://hamano-products.co.jp

株式会社ダイワハイテックス



DATA

業種／製造
設立／1978年3月
資本金／6,000万円
従業員数／58名（2018年8月現在）
HP／http://www.daiwa-hi.co.jp

株式会社テイルウィンドシステム



DATA

業種／IT
設立／2004年2月
資本金／3,000万円
従業員数／176名（2018年8月現在）
HP／<http://www.tailwind.co.jp>



営業兼ブラザーの
井越さん

若手社員の
伊藤さん

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>

OJTを1000のスキルに整理 「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

人気の外食チェーン「牛たん」とろろ 麦めし 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期間中に学ばべきスキルを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。項目をクリアすることによって、レーニー（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ます、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いのか、わかるようになりました」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っ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



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。

「1000年続く企業を目指す」上で欠かせないの思いからです。「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

フの名前をご記入ください」という項目も。親切賞はそこで名前が挙がったスタッフの「おもてなし」精神を讃えて表彰するものです。とくに素晴らしいコメントがあったスタッフには「ベストコメント賞」が贈られています。

職場定着に効果的な取り組みとは

「OJTが大切」「コミュニケーションが大切」とはしばしば言われることですが、徹底できている会社は多くありません。ねぎしフードサービスは、その仕組みをつくることで、全社的に実践・継続しています。

「ブラシス制度」導入で 新卒の早期離職者をゼロに 株式会社テイルウィンドシステム

会社の拡大期に導入
兄・姉役がよき相談役に

株式会社テイルウィンドシステムが「ブラシス制度（ブラザー・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、困ったことがある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。営業の井越健之さんは、そんな「兄役」の一人です。

「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）

ブラシス制度を導入した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り、「誰が辞めたか、誰が入ってきたのかもわからない状態だったとか。新人が悩みを打ち明けられる環境もなく、離職率は高かったといえます。」

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「弟役」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ったのですが、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、ブラ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。何があっ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）

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クライフバランス認定企業でもあります。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。



「ファミリーデー」には、社員の家族をオフィスに招き交流を図っている。

総務部によれば「特別、女性のためだけを考えてのことではない」とのこと。

「社長には『社員が働きやすい会社にしたい』という思いがあります。社長自ら社員に声をかけてまわること、有休の取得や、相談がしやすい環境をつくってくれています」

職場定着に効果的な取り組みとは

メンター制度の活用で新人の悩みをいち早くキャッチ。早期離職を未然に防いでいます。また「働きやすい会社にする」というメッセージを社長自身が発信し続けることで、社員たちの安心につながっています。



人財共育部長の石野さん

店長の前田さん



若手社員の早期離職防止を目指して

早期離職防止のカギとなる、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

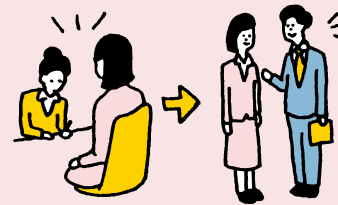
若手社員と良好な関係を構築するために、知っておきたい若手社員の傾向と対応策について押さえましょう。コミュニケーションの方法も伝授します。



□ 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は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

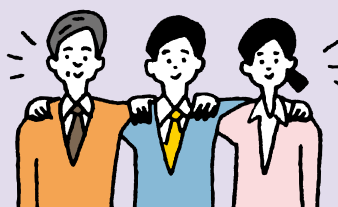
育成計画の肝となるOJT。OJTを成功させるためには、現場に丸投げにせず、しっかりと計画し、新入社員が育つ職場をつくる必要があります。



□ 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で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

会社へのロイヤリティを高め、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、東京都の助成金制度を活用して実践してみましょう。



若手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

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いるか、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「人前の社員」に育て上げるのは、場当たり的なトレーニングでは不可能です。社会人としてのヒューマンスキルや各種テクニカルスキル、また仕事の面白さや大変さを、年単位のスケジュールのもとで学ばせていくのが理想的です。またそうしたトレーニングを、社内の誰が、いつ、どのように、どこまでやるのかを計画することも大切です。これにより、育成にあたる担当者の力量やモチベーションも養っていきます。

「社員を大切にすること」姿勢を示し続ける

「パート4」では、人材育成の中心を担うOJTを考えていきま

す。OJTとは仕事の現場で「見せる」「やらせてみる」なかで、各種のスキルを実践的に学ばせていくものです。しかし、ただ「やらせてみる」だけで済ませてしまつては「何をどうやって学ばせたいのか」「新人にはわかりません。それは育成担当にとっても同様です。OJTを通じて、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はどう意識づけていくか、考えていきます。

「パート5」では、職場の人間関係を考えます。人間関係の問題は、常に早期離職の理由の上位に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

します。

「パート6」では職場の制度づくりや心のケアを考えていきます。働きやすく、若手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ければなりません。それは、例えば女性が働きやすい制度づくりであり、パワハラ・セクハラを許さない空気、業務効率アップによる「働き方」の改善などです。

「パート7」では、中小企業が取り組むやすい「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ことから取り組んでいきましょう。

最近の若年者の特徴

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ゆとり世代」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」こ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」「自己実現のため」と、自己成長を望む意見が続いていることがポイントです。裏を返せば、人材育成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と言えそうです。事実、「入社後に会社に求めること」という質問に対しても「研修をしっかり行ってもらいたい」との意見が最も多く寄せられました。

ライフ・ワーク・バランスを重視
仕事外の時間も充実させたい

「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、優先するならば」という質問に対して「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す。「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ようです。

また、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こと」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たい」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!



For 経営陣

かつての若者と現代の若者と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。



For 育成関係者

「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。

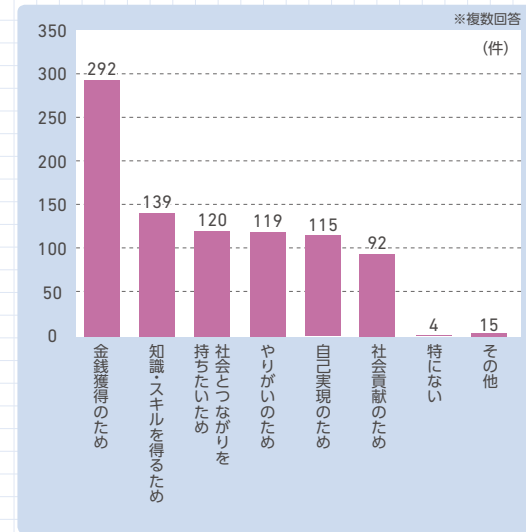


For 採用担当者

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。

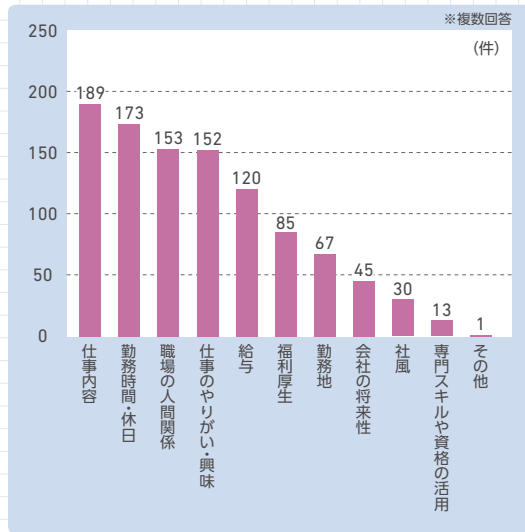
働く目的



【その他内訳】

- 会社のため
- 同世代が働いているから
- 世間体
- 親を安心させるため
- 家族を持ったときのために
- 生きやすくなるため
- 自立のため
- 生活のため
- 生活していくお金を得るため
- ワークとライフの両立

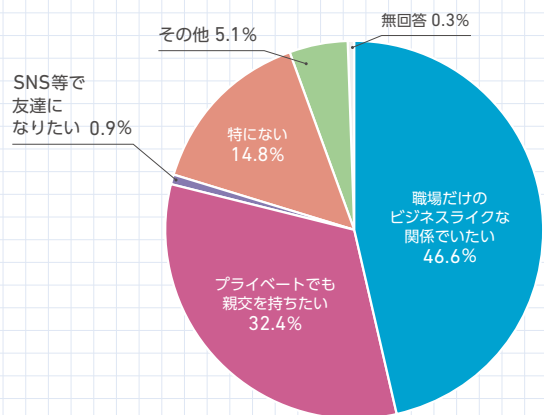
正社員として仕事を選ぶ際に重視すること



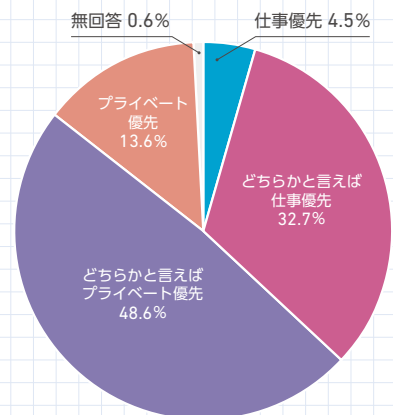
【その他内訳】

- 長期で働けるところ

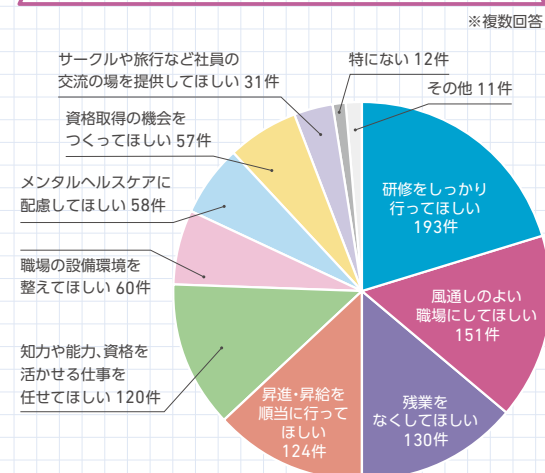
上司や先輩との人間関係



仕事とプライベート、優先するならば



入社後に会社に求める(望む)ことは？



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たい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 コミュニケーション

**若手社員の意見に
素直に耳を傾ける**

自分とは大きく異なる価値観を持った若手社員に対し、経営者や上司、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。経営者自身が、きちんと若手社員に関心を持ち、彼らの考えを知ろうとすること。そこで得たものを人材育成や職場環境の改善につなげていくこと。このサイクルが「若手社員が辞めない会社」をつくっていきます。

まず身につけたいのは「聴く」姿勢です。ワンマンで、聴く耳を持たない経営者には若手社員はついて

いきません。現場で疑問に思っていること、不満に思っていることなど、入社して間もない若手社員だからこそ気づく点があるはずで、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。

もともと、若手社員にとっ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いものかと、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します。『最近○○という問題があるが、解決するためにはどうすればいいと思う?』などと、若手

社員に歩みよりの姿勢を示すことで、若手社員も本音を話してくれるでしょう。

**異なる価値観を持つ
若手社員にも理解を**

若手社員が何を必要としているか「理解」する態度も大切です。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、大きく異なっているはずです。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

る価値観を持つ若手社員たちを理解し、時代にあわせて企業の姿を変えていける企業でもあるのです。P12～15でも紹介したように、育成制度が充実している企業、ライフワーク・バランスを実現している企業は、定着率を大きく改善しています。

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、企業が大切にしていることなどを伝える機会がありません。気軽な勉強会や食事会などを設け、リラックスできる雰囲気の中で伝えれば、若手社員たちも本音を口にしやすいります。

このようにして、若手社員とのコミュニケーションの質と量を底上げしながら、彼らの価値観を理解することで良好な人間関係を築いていきましょう。

POINT!



経営者自らが、若手社員とコミュニケーションの機会をつくるのが大切。自ら話を聞きにいき、彼らの価値観の理解に努める。



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



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。そのためにどんなコミュニケーションが必要かを考えてみましょう。

聴く

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

理解する

一見突拍子もないことをやっているように見えても、若手社員には若手社員なりの理由があって、その行動に行きついていることを理解する。自分の考えはいったん置いて、「なぜ、どうして」と若手社員に質問してみましょう。それでも理解できなければ話し合いを。

伝える

若手社員を理解し、受け止めるだけではなく、経営者自ら積極的に伝えていく努力も必要。経営理念、戦略・戦術、計画など経営者がそれらを明確に若手社員に日々伝えていくことで、彼らもどの方向を向いて突き進めばいいかを共有でき、自信を持って行動できるようになる。

事例 経営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き、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。

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。

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」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。

育成担当と若手社員の コミュニケーション

職場の「あるある」
困った若手の3タイプ

若手社員と密に関わる育成担当は、自分とは異なる価値観を持った若者と一緒に働き、指導を任されています。ときにはトラブルも経験する、いわば当事者たちです。「それぞれ価値観が違うのは当たり前」とは言いながら、その違いが日々の仕事に支障をきたすようでは困りますし、お互いにストレスがたまります。よくある若手社員のタイプごとに、対応法を想定しておきましょう。

ることが苦手で、自分から話そうともしませんし、仕事を任せられると固まってしまい、手が動かなくなることもあります。

このような若手社員と接するときは「報告・連絡・相談」を頻繁にさせ、「コミュニケーション」の機会を積極的につくっていくことが対応法の一つです。そうして、丁寧に指示をしていきます。まだ仕事そのものを覚えていない可能性のある若手社員なので、まずは仕事の基本を根気よく教える必要があるということです。

その上で、指示がなくとも自分の頭で考えて行動するよう、少しずつ促していきます。「自分で考えろ！」と突き放すだけでは身につけません。それができないから指示待ち人間になっている可能性が高いからです。「こんなときはどうしたらいいと思う？」今はこの仕

事をしてほしい。なぜだと思っ？」こんなふうに、細かいところから考える機会を提供していきましょう。

指示待ち人間も
自己流人間も困りもの

「リスク回避」型も、いまどきの若手社員像です。慎重に行動するため、ミスが少ないところは長所です。

反面、新しいことにチャレンジしたり、仕事の仕方を工夫したりといった変化に弱い傾向があります。自分の行動に自信が持てないため、上司に「どう大丈夫ですか？」「これでいいですか？」と確認することがよくあります。彼らが何よりも恐れているのは失敗して責任を問われることです。しかし、失敗のないところには成長もありません。そこで彼らに提供すべきは「失敗しながら学ぶ機会」です。例

えば、チャレンジした結果の失敗は許容し、むしろチャレンジを賞賛する。そんな環境づくりができたら理想的です。

「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。他人への配慮もなく、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、また自己中心的な理屈で反論してくることも。彼らに対しては、まず「話を聞く」ことです。頭ごなしに否定すると、強く反発するのが彼らです。まず意見を述べる機会をつくり、彼らの考えを尊重する姿勢を示すことが大切です。その上で、「なぜこの仕事のやり方が必要なのか」「なぜ、このうしたコミュニケーションが大切なのか」を説くようにします。

社員のタイプを把握して
対応を変えてみよう！



POINT!



ひとくちに「若手社員」といってもさまざまなタイプがある。彼らと日々接する育成担当の声を聞きながら、対応策を検討する。



若手社員との接し方に困ることがあっても、彼らが「間違っている」からではなく、価値観の違いから生じているのだと理解すること。

最近の若手社員、どんなタイプに分かれる？

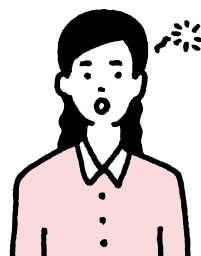
仕事の取り組み方から知る 若手社員タイプ別対応法

若手社員とひとくちにいても、性格はそれぞれ異なります。彼らの仕事の取り組み方から、どのように対応したらよいか考えてみましょう。

仕事の取り組み方

指示待ち型

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



性格

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

接し方

一見意欲がないように見えるが、それは早合点。意欲はあってもどうしたらいいのかわからない状態なので、常に仕事の目的や目標などを確認させ、徐々に自発的に考え、行動に結びつけられる力を身につけられるよう指導して、仕事の進め方や基礎、参考となる事例や経験などをレクチャーするとよい。

リスク回避型

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



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

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

自分基準型

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



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

本人の意見や行動を叱責したり否定してしまうと、一気にモチベーションが下がってしまう可能性が。「自分の意見を持っている」ということは褒めながらも、「でもこういうケースも考えられる」といった具合に別の視点から冷静になって物事をとらえる、他人の意見を聞く力をつけるよう促す。

採用活動を成功させるために

採用計画の立案から
採用活動は始まる

職場定着率向上を目指すならば、入社以前、つまり「採用活動」から見直す必要があります。理想は、採用から育成・定着と、それぞれの担当が連携しながら、あるいは同じ担当者により、一貫した計画のもとで進め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。

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。その計画のもとに採用担当は採用活動に取り組んでいきます。

人材を集めるためには「②採用広報」をする必要があります。採用広報とは「自社に興味を持っ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、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。

選択肢です。

企業と応募者はお互いに
選び・選ばれる関係にある

採用活動は、「③書類選考」を経て、筆記テストや一次・二次面接へと進んでいきます。進むほどに応募者は絞り込まれていき、面接では採用担当が応募者1人ずつと対峙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「聞き方」ひとつで、応募者の話は深くも浅くもなります。「これまでの経歴」「志望動機」などを尋ねるのは面接の定番。そのとき「応募書類に目を落として、相づちも打たない」面接官よりも、「適度にアイコンタクトをしながら相づちを入れて話を促す」面接官のほうが、より深い話を引き出せるはずです。

志望動機を尋ねるにも、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ぬのか等、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が求められる。



採用体制を整える

採用活動のフローを考える

採用活動はどんな手順で組み立てるべきか、それぞれのポイントを押さえながら確認しましょう。



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。

ここがポイント!

業務に必要な知識や経験、スキル、コミュニケーション能力や主体性といった資質や特性、経営理念に共感できるといった価値観や志向から、求める人材像を明確化する。

大手企業に比べ知名度が低い中小企業の場合、母集団形成の苦戦が予想される。費用対効果を考慮した広報活動が重要だ。また、アピールの仕方によって応募者数や応募してくるターゲット層は変化する。求める人材に明確に訴求する必要がある。

新卒者の場合は学業やサークル活動、転職者は自社にマッチした経歴や資格があるかチェック。ただし、書面から応募者の人柄は把握できないので絞り込みすぎには要注意。

応募者には丁寧に接し、対等なスタンスを意識して面接に臨む。自身も応募者から選考されていることを忘れずに。

採用は誰が行うか?

採用活動は採用担当以外の社員の協力が不可欠。会社説明会では求職者に近い立場の若手社員を参加させると将来像がイメージしやすく効果的だ。面接では経営陣や管理職の役割が重要となる。協力を依頼する際は目的や役割をきちんと伝えよう。

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】

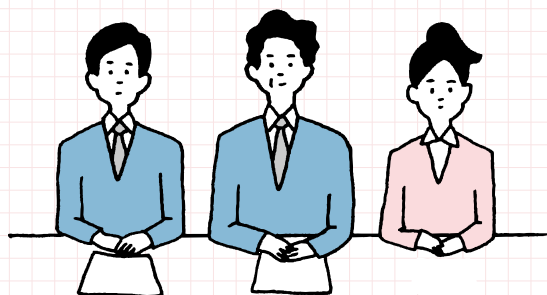
- 採用体制や予算計画を立てる。
- 面接手法を決める(個人面接・集団面接等)。
- 選考基準を明確化し、採用担当者で共有する。
- ▶東京しごとセンター・ヤングコーナーのHPに掲載している面接評価シートを参考にしてみよう。
<https://tokyoshigoto-young.jp/company>

【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」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るにもかかわらず、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こるのでしょうか。採用側あるいは求職者側から、ミスマッ

チの原因を調査した資料があるので見てみましょう。（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に向いているのか」「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は、ギャップが生じます。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？

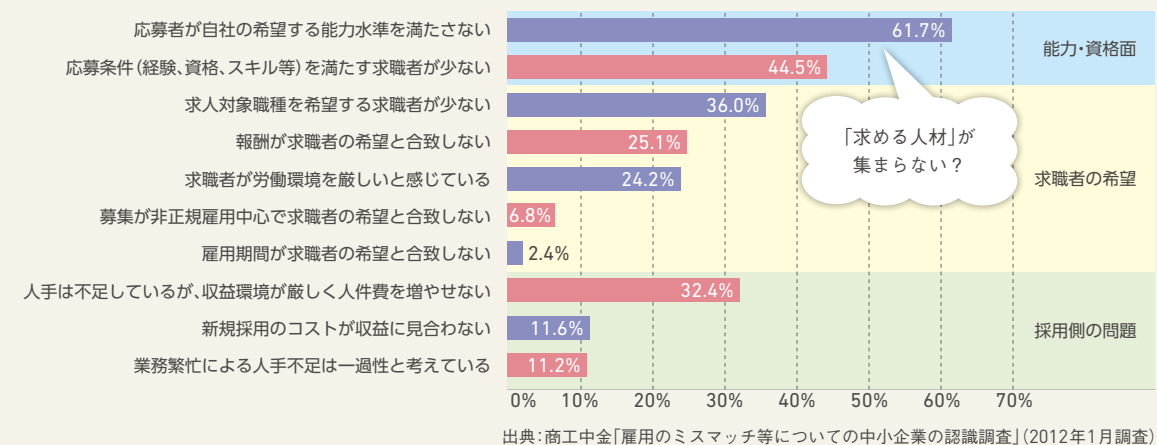


採用別 注意すべきこと

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……

すべてにおいて **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、社会常識も身につけている。専門知識についても前社の事業内容によっては持ち合わせている。しかし、前社でのルールや習慣に染まっている可能性もある。

前社退職の理由をクリアにする必要がある

ミスマッチ対策

- **雇用条件を確認する**
給与や待遇は、現在の年収や本人の希望額を確認しながら決める。
- **志望動機を見極める**
本人が希望する業務や待遇が実現可能か見極める。
- **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。

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。

内定辞退を防ぎ、モチベーションを保つには

誰も「内定ブルー」に陥る入社日までケアを続けること

無事に内定までたどり着いてもまだ安心はできません。内定出しから入社前の数カ月間にモチベーションが下がり、「内定辞退」に至るケースもしばしばあるからです。これを防止するには、入社日までの内定者フォローが欠かせません。

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

他社の採用動向や家族の意向等を受け、応募者の気持ちは変化することもあります。入社に向きではない内定者を入社させると早期離職につながることもあります。そのため、内定辞退を申し出た応募者については無理に引き留めるのではなく、ある程度、内定辞退者

が出るという前提で採用計画を立てる必要があるのです。

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。一度は固まった入社が決意が揺らぐのも、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うのが、内定者フォローです。内定を出した後に疎遠になるのではなく、入社までの間、内定者とコミュニケーションをとりながら入社ま

で導いていくことも採用担当の重要な仕事です。例えば、内定者懇親会を開催し採用担当と内定者だけではなく、内定者同士や若手社員と内定者との関係を築いていくというわけです。そうして内定者と企業との信頼関係ができれば、不安は軽減され、「この企業で働こう」という意欲につながります。

なお内定者フォローには、内定辞退を防止するほかにも狙いがあります。例えば、入社後に向けて働く動機付けを強化することや、できるだけ早く戦力化につなげることです。内定者フォローとは、学生から社会人へと意識を切り替えるための、いわば助走期間でもあるのです。

内定者同士の交流会が有効
内定の出し方にもポイントが

内定者フォローの施策には、次

のようなものがあります。

内定式……社長からの内定通知書の授与、講演などを行い、入社を意識確認をします。

内定者同士の交流会……懇親会や研修・内定イベントなど、仲間たちとのコミュニケーションの場を設け、同期意識や会社に対する帰属意識を養います。交流を深めながら仕事にふれることで、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うこと。メール一本で事務的に終わらせず、電話をかけ、合格理由を伝えること。これだけでも内定者は「自分は確かに必要とされている」と、実感できるのです。

さらに、入社当日は会社全体で歓迎ムードをつくり、新入社員はモチベーションを上げましょう。

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。



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は、その思いは内定者に届きません。直接会って伝える、一人ひとりに合わせたメッセージを伝える、口頭のみでなく書面(内定通知)を渡し、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ひましょう。

✓ 内定者への定期的な連絡・接触

頻繁に連絡する必要はありませんが、月に1回などほどほどの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てる場として有効です。この場を通じて相談相手を見つけたり、仲間意識を高めることで、入社後の孤立を防ぐこともできます。研修が難しいなら、食事会を行うといったイベントを設けるのも一案でしょう。

入社当日は社員全員で歓迎する

入社当日はぜひ社員全員で新入社員を迎えたい。緊張している新入社員を歓迎ムードで迎えることで、不安が軽減され、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、採用兼育成担当者や新卒入社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も、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と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。

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「はじめの一步」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ものです。

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

このことから人材育成とは、採用されたばかりの新人社員が日々の業務に貢献できるようにするまでのサポート全般を指します。その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っていくのです。

これは年単位の時間を要する作業です。どれだけ地力に恵まれた人材でも、若者を一人前の社会人に変化させるには、相應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るのです。

十分な実力を身につけ、仕事の面白さや大変さも理解した後での離職は、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**

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

それには経営者が、なぜ人材育成が重要なの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、負担が重い役回りです。通常業務において最優先されるべきは「売り上げ・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されがちです。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ありません。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がしっかりと評価され、賃金やポストによって報われる体制があれば理想的だと言えるでしょう。「人材育成をしながら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。

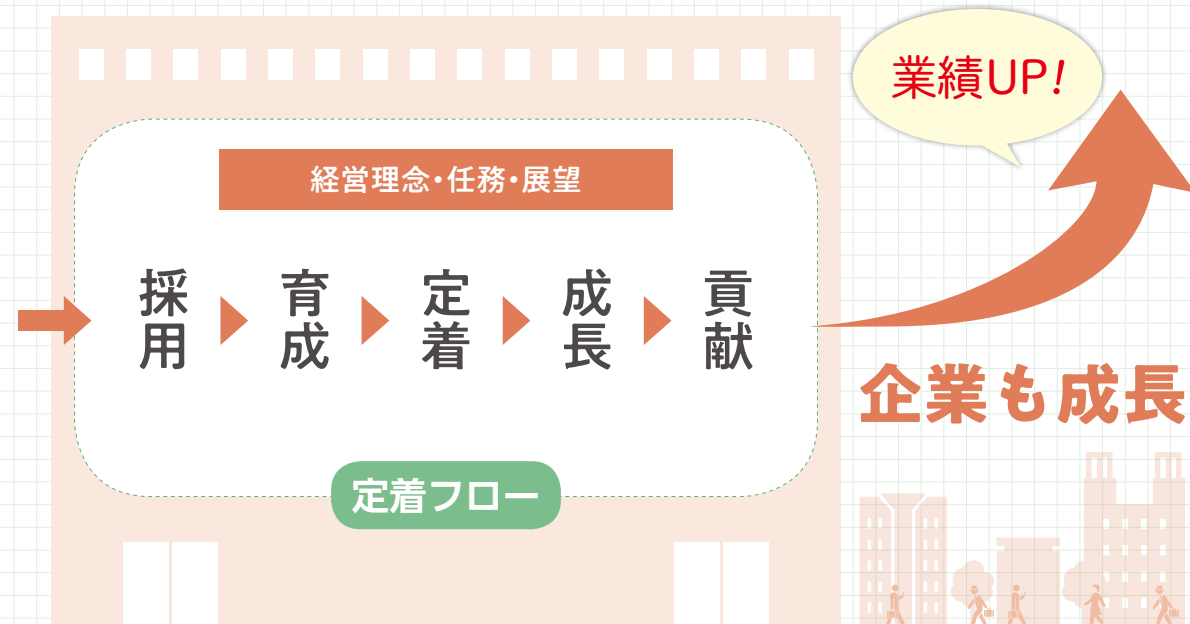


人材育成計画が重要なワケ

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。

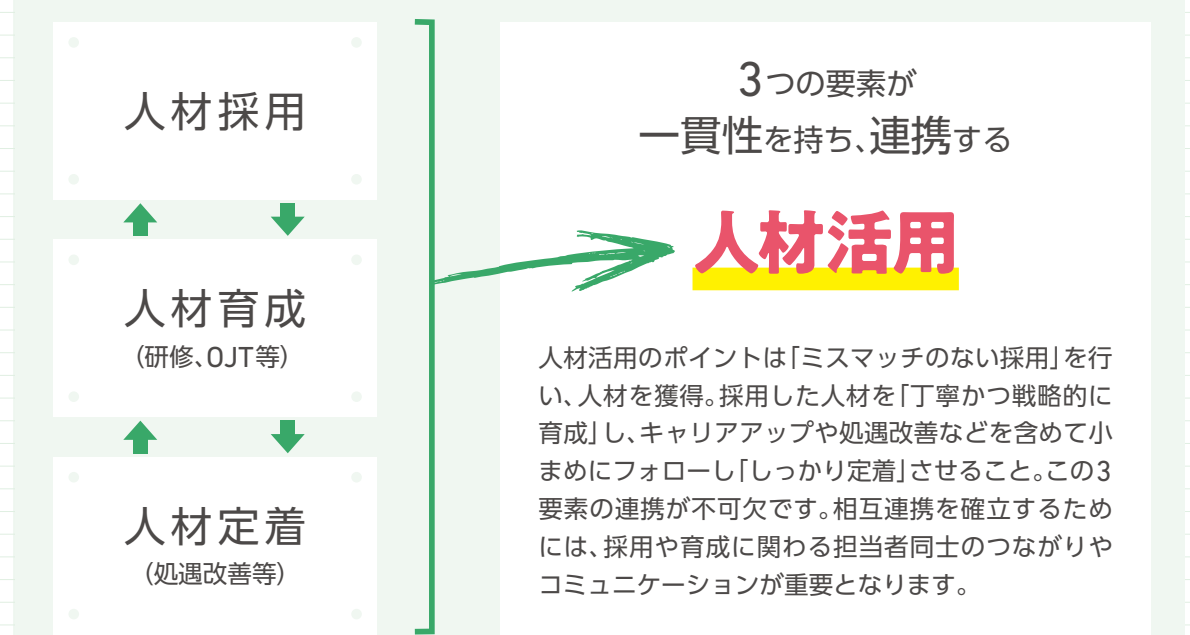
“企業の目標を達成できる人材を育成する”



育成・定着には段階がある ▶ 短期間で一人前には育たない。じっくりと時間をかけて企業に貢献できる人材に育てる。

人材活用に欠かせない3つの要素

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



人も組織も成長する 人材育成計画づくり

「何を」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て、どのような価値を社会に提供したいのか。それがビジョンです。どれだけ優秀な人材も、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、ステップ1で確認したビジョンを具体化するために必要な人材像を明らかにしま

す。「この会社における優秀な人材とは、どのような姿をしているのか」、具体的にイメージしてみるといいでしょう。例えば「失敗を恐れず自ら積極的にチャレンジする人材を育てたいのか」「上司から与えられた指示を正確にこなす人材」を育てたいのかで、育成プログラムの内容は180度変わってきます。

ステップ3では、現状把握を行います。ステップ1・2で描いた「理想」の人材像と現実に向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に今後何をすべきか、課題を明確化します。そして最終のステップ5で、その課題を解決する実行策を導き出します。

以上が、人材育成において「何を」

するべきか議論するための道筋になります。

本人、上司、育成担当 それぞれの「納得」も不可欠

次に「誰が」「どうやって」を定めていきます。

人材育成の担い手は本人と上司（経営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「いつまでに」「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。

また、育成担当と本人・上司が育成計画を共有することも大切です。例えば、本人が「何をどう学んだらよいか理解していない」「ケース、また職場の上司が「新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・メンターらの皆が「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人材育成が進みます。

何をどう組み立てたら
よいものやら



POINT!



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



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

人材育成計画を構築する

人材育成計画を構築する5つのステップ

経営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

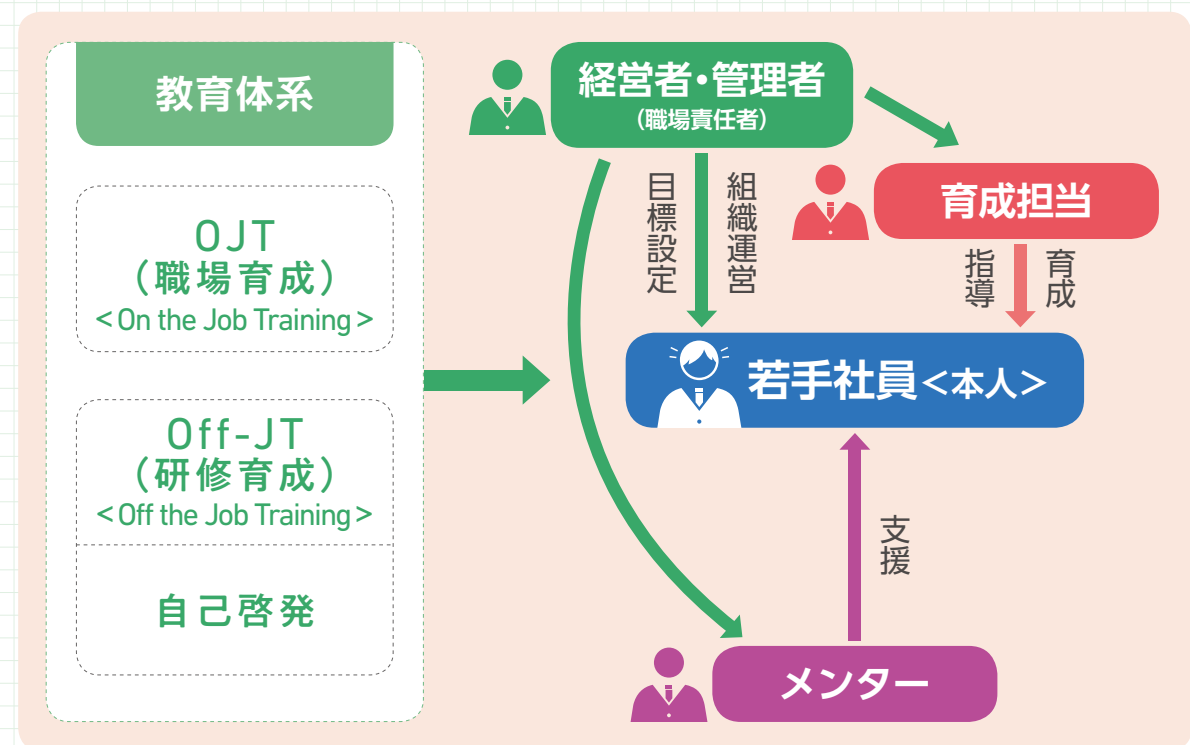
MEMO

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。



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とはオンザジョブトレーニング、その名のとおり、業務を通じて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「任せてみる」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に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のメリットだと言えます。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う、若手社員自身が同期がいなか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。

自己啓発とは、文字どおり自ら学び、力を高めていくことです。能力向上を目指して、資格取得やeラーニング、セミナーへの参加などが、これにあたります。

新入社員の場合は、育成担当や上司が若手社員に必要な資格取得や研修メニューを指定してもよいでしょう。2年目以降は本人に任せ、自主的な学習を促すことで、本人の「学びたい」「成長したい」といったモチベーションを引き出していくことも必要です。

新卒者と転職者で組み立てが変わる

新卒者と転職者では、OJT、Off-JT、自己啓発の組み合わせ方も異なります。まっさらな状態の新卒者に対しては「土台づくり」、ある程度の経験を持つ転職者に対しては「サポート」の

意識で臨みます。

新卒者に対しては、学生から社会人になるにあたってのマインドセットから、社会人に必要な基礎知識まで教える必要があります。その上でOJTを通じて業務そのものを学ばせます。OJTの合間を縫って、本人と育成担当がそれまでの内容を振り返り、今後のOJTをブラッシュアップすることも大切です。これは「正しく成長しているか」定期的にフォローする意味があります。

転職者に対しては、過去に同様の業務を経験しているため、OJTは必然的に短く済みます。早く企業に馴染み、力を発揮できるようにサポートしましょう。

人材育成は「お金も時間もかかるもの」であることを認識し、じっくりと計画的に取り組みしましょう。

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。

自己啓発とは

<資格取得、eラーニング等>

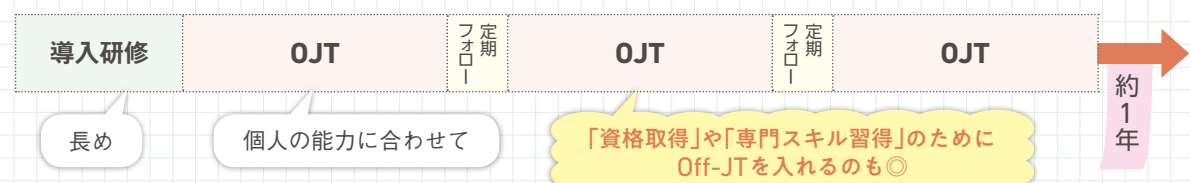
個々人の社会人としての成長やスキルアップを目的に、資格取得や通信講座を受講すること。最近はeラーニングを利用する企業が増えている。社員のモチベーションアップの方法としても有効。



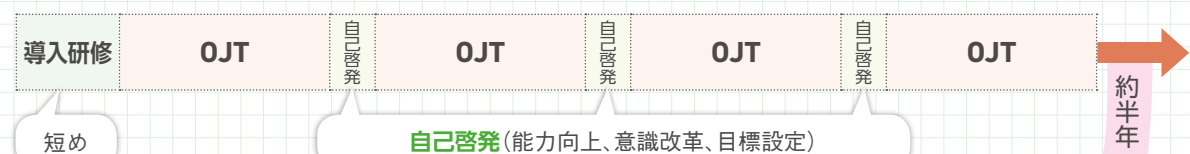
育成計画の組み立て方

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。

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ってから、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「将来のキャリアアッププランが描けない」という回答は、常に上位に入ります。

例えば、新入社員、中堅、現場のリーダー、管理職といった階層別の研修が考えられます。それぞれ成長段階に応じて、学ぶべき内容も変わっていくことでしょう。若手から、部下を持つリーダーへとキャリアアップしていけば部下育成やチームマネジメントのスキル

が必要になります。また経営判断に関わるポジションにつけば、企業の戦略面・マーケティング面のスキルが欠かせません。こうしたスキルの習得を企業が後押しするのです。

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になってきています。

職種別の研修もあります。管理部門（人事、経理、財務、総務など）、マーケティング、営業、販売、サ

ビス、生産、技術、物流など職種ごとに人材を集めて、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の分野などは技術革新が頻繁に起こり、本人の自助努力だけではトレンドに追いつくのが難しいという現状があります。そのため、エンジニアを対象とした技術研修が大きな効果を発揮するのです。

また、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うもの。企業に命じられて受ける研修に比べて、自分の意思で受けると決めた研修のほうが、モチベーションは高くなる傾向があります。

外部で学んだ内容は社内を持ち帰らせる

こうした研修を自前で用意することも可能ですが、外部の研修会社を利用する手もあります。（巻末の各種研修・セミナー・相談・助成金、労務相談、メンタルヘルス等に関する施設・機関を参照）。

外部の研修を利用する際に心がけたいのは、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みつかるからです。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、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。

いろいろな研修や講座をうまく活用しなきゃ！



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な資格を取得したり、スキル、知識を身につけていく。研修実施前に、社員のキャリアプランを策定し、実現に向けて計画的に受講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ふ」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、何かの理由で「心が折れてしまふ」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・育成ご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

気持ち

②何か難しい場面でも「きつとうまくいく」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、「きつとうまくいくよ」「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のでしょうか。

OJTの組み立て方

「見て学ぶ」だけの

OJTでは足りない時代

パート4では「OJT」について掘り下げていきます。

すでに多くの中小企業がOJTを通して人材育成を行っているという実態があります。しかし、そもそも今行っているOJTとは、どのようなものなのでしょうか。というのも、時代を経てOJTのあり方が変わってきているからです。

ひと昔前ならば、先輩社員の技術を後輩たちに伝承することに重きが置かれていました。そこでのトレーナーと新人は、まるで師匠と弟子のような関係。新人はトレーナーの側につき、彼らの「背中を見て」、彼らの真似をすることで技術を学び取っていました。

平たく言えば、先輩社員のやり方を「見て学ぶ」のが、かつての

OJTだったのです。しかしトレーニングの手法や内容は属人的であり、トレーナーによって大きく変わる恐れがありました。また積極的に教えることをしないため、必然的に「じっくり育てる」ことになります。

加えて言うなら、「見て学ぶ」といっても、仕事の流れを全く知らない新人が相手だと、単に仕事をさせるだけでは伝わりにくいものです。現実には、教える側も相当の時間をかけて指導するのですが、その時間が嫌われる場面も見られました。「O（おまえら）」「J（じっくり）」「T（トレーニングしろよ）」とばかりに、新人をほったらかしにしてしまうのです。

「叱咤激励」から「褒めて伸ばす」へ

やがて時代が変わり、ビジネス

環境や、若者のコミュニケーションのとり方も変わりました。結果より戦略的なOJTが求められるようになったのが、現在の状況だと言えます。

例えば、あらゆる業務のスピード感が増しているなか、「人材をじっくり育てる」育成プログラムは時流にそぐわなくなりました。技術革新のサイクルも早くなり、より短期間でのスキル習得が必要になっています。そのためOJTを通じて新人が学ばべきこと・トレーナーが教えるべきことをしっかりと見える化・マニュアル化する企業があります。例えば飲食店において、どうしたら「店長」になれるのか等道筋を明らかにする。「いつまでに何を学ばべきか」「何を学んだらどんな評価を受けるのか」などを標準化することで、教わる側・教える側の労力を省きながら、店長育成

のスピードを格段に向上させることができます。

また、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、現代の若者は幼い頃から叱られ慣れていません。むしろ「褒めて伸ばす」育成が求められています。

ポイントは、今やOJTにもさまざまな計画が必要とされるようになっていて、ということですね。例えばトレーナー選びひとつとっても「先輩社員ならば誰でもいい」というわけにはいきません。業務に精通していることは当然として「人にものを教えられる」人材を配置するのが望ましいといえます。目標設定も重要です。つまり「いつまでに・どこまで育てるか」。企業と育成担当、新人の三者がこれを共有しておくことが、スムーズなOJTの力ギになります。

POINT!



「背中を見て学ぶ」のOJTでは、若手社員はついていけない。育成計画をもとにした戦略的なOJTプログラムを用意する。



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、見直すことから始める。



OJT 基本のき

今の時代にマッチしたOJTのあり方とは

時代とともに変化する企業や若手社員の価値観に合わせて、OJTのあり方も変化しています。今の時代にはどんなOJTが必要とされているのでしょうか。

ひと昔前

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

現在

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

効率化による
スピードの変化

求められるスキルの
質と量の変化

コミュニケーションの
とり方の変化

OJTの基本的な組み立て方

OJTを効果的に進めていくために必要なフローを紹介します。▶東京しごとセンター・ヤングコーナーのHPに掲載しているOJT計画シートを参考にしてみよう。<https://tokyoshigoto-young.jp/company>

POINT



OJT 計画の立案

OJTの内容、目標設定、期間、予算、人員等を決める。

「どのような人材に成長してほしいか」を明確にし、そこから優先順位をつけてみる。すると、その能力を習得するのに必要な期間が予測できるはず。新人にとっても、育成担当にとっても、OJTを行う目標となる大事な項目なので、OJT計画シートを作成するなどして、具体的かつ明確に決定しておく。



適任者の人選

育成担当に誰を任命するか、検討する。

可能ならば、新人と年齢の近い、入社数年の社員が望ましい。候補者の業務状況や指導力、新人との相性などを加味し、人選しよう。また、育成担当になることで、育成担当自身の成長にもつながることを知らせ、育成担当の意欲をかきたてる。



OJT の実施

計画にもとづき実践する。育成担当はもちろん、上司も一緒に新人のフォローを適宜行う。

OJT実施前に、育成担当や上司と新人の双方がOJTの目標を理解しているか、共有すること。また、育成担当にも育成方法や新人との接し方についてレクチャーしておく。OJT実施中は新人の成長・習得具合によってやり方を変更するなど臨機応変に取り組もう。管理者や上司は育成担当のフォローも忘れずに。



効果測定

OJTが計画どおり進んでいるか、目標の達成状況を確認し、評価する。

OJT終了時には、育成担当、新人、上司等を交えて効果測定をする。新人の良いところは評価し、問題があれば解決策をアドバイスし、今後の成長に向けた課題を確認する。効果測定は新人の不安や悩みをすくい上げる機会でもあるので、しっかりと時間をとって面談しよう。

OJTの運用方法

見えるやらせる任せる
OJTのプロセス

OJTには、効果的に新人を成長させるための有効なステップがあります。仕事の実践を通じて学ぶのがOJTとはいえ、入社したばかりの新人にいきなり仕事を任せても、入社数カ月たった若手社員に見学ばかりさせても、成長はおぼつきません。

大きく分類すれば「見せて覚える」「やらせて覚える」「任せて覚える」という3つのプロセスを経て技術や知識を習得していくのが、OJTだと言えるでしょう。新人の成長度合い、仕事内容に合わせて取り入れていきましょう。

まずは「見せて覚える」。トレーニングにあたる先輩社員の立場から見れば「やってみせる」です。新人はこの間、トレーナーの仕事が

りを見学、観察し、仕事のフローや職場のルールなどを頭で覚えながら、職場に慣れていきます。営業職ならば、トレーナーの営業に同行するのがこれにあたるでしょう。言葉で教わるだけではわからない、感覚的なところまでをつかむことができます。

次は「やらせて覚える」。トレーナー側から見れば「やらせてみる」手法です。「やらせてみる」とはいながら、折を見てアドバイスするなど、きちんと手をかけ丁寧に接することが大切です。

ここでは、リスクの少ない仕事から任せてみて、少しずつ仕事の量や幅、レベル感などを上げていくのが通常の進め方です。新人のため細かいトライアンドエラーを繰り返すことになりませんが、そのなかで新人は「自分ができていないこと」に気づいていくはず。また、

経験を積み重ねるうちに、目で見「頭でわかっていった知識」が、しだいに「使える知識」へと変わっていくことでしょう。

仕事の「振り返り」が
失敗を学びに変える

そして最後は「任せて覚える」。基本的な仕事の進め方を教えたら、新人に仕事を任せてみましょう。ここでいう任せるとは「一人で最後まで責任を持ってやってもらう」ことです。仕事を任せきること、新人は自分のミッションとして仕事に取り組みます。これが狙いです。仕事を任せきるとはいえ、トレーナーはしっかりと見守る必要があります。例えば、仕事をした後に、手順は適切であったか、注意すべきポイントを押さえていたかなど、新人と一緒に振り返る、ということです。

日々の慌ただしい業務のなかでは、新人たちは振り返りをする時間的余裕がなくなります。振り返りを行わないと仮に失敗しても「何がいかなかったのか」わからないまま放置される危険があり、失敗を成長の糧とすることができません。トレーナーはそこで、新人に「気づかせる」役割を果たします。できていること、できていないことを共に検証、共有し、次の仕事へと活かしていきます。

そこで得られる自己成長の感覚が、新人にとってはモチベーションの一つになるでしょう。新人は皆、失敗しながら成長していくものですが、定期的な振り返りの機会を持ち、失敗を学びに変えられると、成長の喜びが失敗する恐れを上回っていきます。失敗を恐れず、前向きに挑戦していく姿勢が、こうして身についていくのです。

なるほど こうやって
OJTは運用するのか



OJTの実践のポイント

OJTで効果的に若手社員を成長させるために

若手社員が成長するために必要なOJTのプロセスです。仕事内容や若手社員の習熟度に合わせて、アレンジしながら取り組みましょう。

① 見せて 覚える

育成担当がどのように仕事を行っているかを、見て覚える。OJTのスタートとして有効な手段。育成担当は新人の手本となり実際の作業を見せることで、仕事の基本や進め方などを教えていく。

② やらせて 覚える

手本を見て一連の流れを覚えたら、新人に仕事をやらせてもらう。とはいえ、すべてを任せのではなく、アドバイスをしながら一緒に進めていく。難易度の低い仕事から取り組み、若手社員に達成感や意欲を与えつつ、徐々に難易度を上げていく。

POINT

OJTの取り組み方が決まったらマニュアル化して、なりゆき任せのOJTから卒業しましょう！



③ 任せて 覚える

基本的な仕事の進め方を覚えたら、新人に一つの仕事を任せてみる。中途半端に任せるのではなく、責任を持って最後まで任せきることが重要。しかし、丸投げにするのではなく、育成担当は見守っていく必要がある。

OJTの取り組み例

具体的にどのようにOJTを進めていくとよいのか、営業職の場合を例に見てみましょう。

営業職の場合

育成担当を見て覚える期間＜同行＞

指導する新人を実際に顧客先に同行させ、営業の現場を見せる。社会人マナーや言葉遣いなど基本的なことはもちろん、どんな取引顧客がいるのかなども覚えてもらう。

新人にやらせてみる

営業の一連の流れを教えるために、顧客のアポ取りから電話での応対、必要書類の準備、顧客先での営業方法、営業後の顧客フォローなどやらせてみる。

新人に任せる

営業のノウハウを指導したら、今度は実際に新人に仕事を任せる。新人にとってはアポ取りすら緊張してしまい、最初はうまくできないだろう。新人からの質問には適宜回答しつつ、最後まで自分で責任を持ってやらせてもらう。

育成担当や上司が検証する

仕事を任せながら、新人の良いところや課題を確認し、フィードバックする。その際に、新人が抱えている疑問や悩みもすくい上げ、解決策をアドバイスする。

POINT

新人に仕事を覚えてもらうことは重要ですが、新人と信頼関係を築き、職場に馴染んでもらうこともOJTのスタート段階では重要なミッションであることを忘れずに！移動中に積極的に話しかけ、新人を理解していこう。

やらせてみるとはいえ、一緒にやってみるというスタンスで臨むこと。ここで、新人のクセや課題を把握し、解決に向けてアドバイスをしていこう。失敗しても成長の機会と前向きに捉えることが重要。

一連の仕事を頭で理解しているつもりでも実際にやってみないとわからないことも多く、本当の意味で身につかない。任せきることによって初めて本気で取り組み、できるようになる。育成担当は適宜フォローしながら温かく見守ろう。

OJT実施中は定期的に育成担当と新人の面談の機会を設けて、どのような状況なのかお互いに確認していこう。良い点はしっかり褒めて、改善点については一緒に解決していく。OJTがうまくいかないと悩んでいる育成担当も多いので、経営者・管理者は育成担当のフォローも忘れずに。

POINT！



OJTのあり方は一様ではない。一足飛びに成長させることも難しい。育成にあたる担当者の負担もケアしながら、じっくり見守りたい。



OJTの基本は見せて覚える、やらせて覚える、任せて覚えるの3つ。このプロセスを経ることにより効果が期待できる。

メンター制度を活用する

「教える」ではなく
「寄り添う」役割

OJTとは別に「メンター」による育成を始める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、それにもない人間関係のあり方も変わってきています。かつては存在していた「何でも話せる、頼れる兄貴」

のような先輩社員が減り、社員同士のつながりが希薄になったと言われています。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っているとの声も聞かれるようになりました。

そこで注目されたのが、メンター制度です。何かと新人を気にかけて、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って話を聞く。直接的な仕事の指導はできなくても、「誰に聞いたら詳しく教えてくれるか」を教える。それがメンターの役割です。前述のとおり、OJTのトレーナーとは違い、メンターは何かを「教える」というより、「寄り添う」ことに重きを置いた役割だと言えるでしょう。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促していきます。

メンター自身の
成長にも寄与する

次のような導入事例が考えられます。社員同士の距離が近く、皆仲がよかったベンチャー企業の話です。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。悩みを持っ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。いつで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せない心のうちを話せる、「斜め

の関係」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た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。メンティに教えることが、メンターの学びの機会になるからです。また信頼される人間関係を築くためのコミュニケーションスキルも身につけることができ、いずれ部下を持つようなポジションにつくための、予行演習としての機能を果たすのです。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。

メンター制度って実はよくわからないのよね



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、よく相談相手にはなれる。



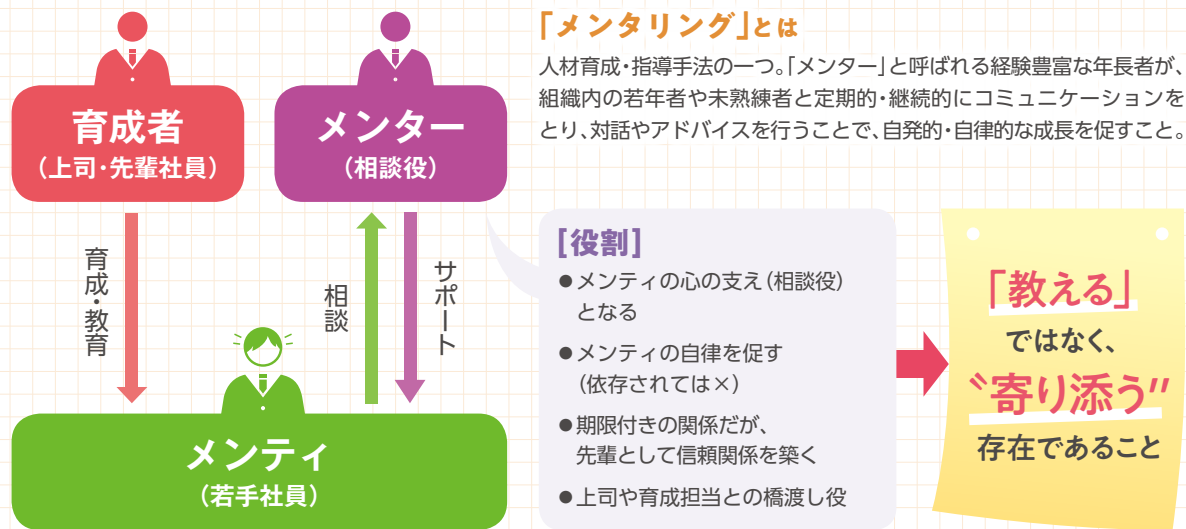
OJTの育成担当とメンターの違いを理解する。前者は教育することが役割、後者は「心の支えになる」ことが役割で、質の違うものである。

POINT!

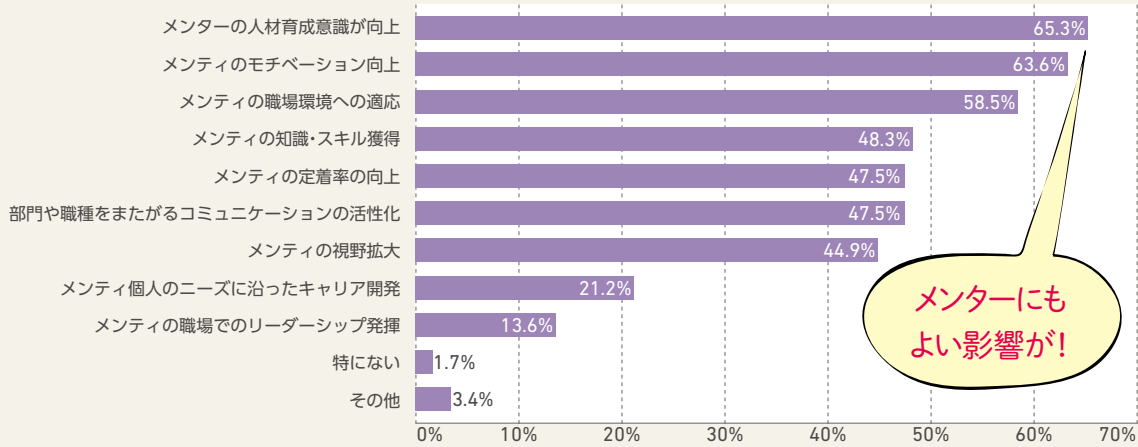
若手社員は経営者に何を求めている？

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。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）



資料：厚生労働省「ロールモデルの育成およびメンター制度の導入に関するアンケート調査」（平成24年11月）

コラム

慕われるメンターがしていること

高いコミュニケーション力を求められるメンター。ただ人付き合いが好きで、相談にのるのが好きで……というだけでは、よいメンターとはいえません。では、慕われるメンターはどんなことをしているのでしょうか。

メンターは「寄り添う」存在でなければなりません。対話によってメンティに気づきを与え、自律的な行動を促すために必要なのは、指導や命令ではなく「傾聴力」です。

聴き上手な人に悩みを聴いてもらったとき、気分がスッキリした経験はありませんか。傾聴には、「相手の不安を解消する」「相手の気持ちを整理する」「相手のモチベーションを高める」といった効果が期待できます。聴き上手（傾聴力

のある人）は、ただ話を聴くだけでなく、適度に相づちやうなずきを入れたり、話をまとめたりして、話をしっかり理解・共感していることをさりげなく伝えています。そして、時には心ある叱責もする。話し手はこういった相手にこそ信頼を寄せるものです。

このように、慕われるメンターには、相手に気持ちよく話してもらう技術と、相手が言いたいことを理解・共感する技術が備わっているといえるでしょう。

ほかにも、メンティとの信頼関係を壊さないためにも、日頃から自分自身の発言には十分気をつける、メンティとの会話内容は他言しないなど注意する必要があります。メンティはメンターの行動をよく見ていることを忘れることなく、対応していきましょう。

カギは育成担当への意識づけ

経営陣からの指示も
欠かせないんだな

新人と育成担当が 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、関わりやすいポジションにす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

力を入れようという段階にある企業においては、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。

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らず、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

てほしい」と命じて終わりにするのではなく、経営陣や上司から「いつまでにこんなことをしてほしい」「将来マネージャーのポジションにつくためのスキルアップの機会として考えてほしい」「そのためのサポートを用意する」などと、具体的に前向きなメッセージを伝えるべきでしょう。もちろん昇進や昇格、昇給など、人材を育成する労力に報いる評価を用意できるならば、あわせて伝えます。

育成担当任せにせず

「社内一丸」の姿勢を示す

また育成期間中も、育成担当に「丸投げ」「任せきり」にせず、育成の途中経過を共有しながら、彼ら自身の悩みもヒアリングし、その後の指導方針について相談する機会を持つことが望ましいといえます。

「予想していた成長段階に達していない」「通常業務が忙しくなっているため、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しれませんが、その対応策も育成担当任せにはせず、経営陣や上司と一緒に考えていることが大切です。

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

また育成担当としてのスキルアップを促す研修やトレーニングを提供することも、彼らの支えになります。例えば、新人たちのやる気を引き出すコーチングを学ぶ研修や、コミュニケーションスキルの研修、褒め方・叱り方の研修などです。

POINT!



人材育成をスムーズに進めるためには育成担当の指導とフォローが不可欠。なぜ育成が必要か、どんな意義があるか、メッセージを伝えること。



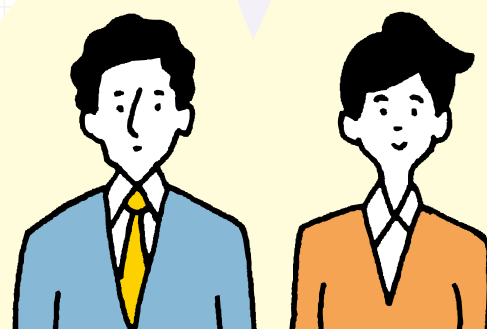
新人を育成すること自体に大きな意義がある。自分のスキルアップにもつながるものとして、モチベーションアップを図ろう。

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



経営者

管理職

人事

育成担当の
モチベーション
を上げる！

育成担当のモチベーションを上げるために 経営陣が知っておきたいこと

若手社員の早期離職を防ぎ、職場に定着させるカギは、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。



風通しのよい職場が良好な人間関係を生む

上司↓部下の関係性が
大きなストレスのもとに

退職理由の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。

つまり仕事内容や待遇に満足していても、人間関係のストレスが大きければ、長く働くことは難しいということ。特に目立ったトラブルはなくても「何となく人に話しかけにくい」「自分の意見が通りにくい」といった職場の風通しの悪さも、人間関係が原因であることが多いものです。

なかでも上司との人間関係は、若手社員にとって大きなストレスになりがちです。例えば「上司の指示がうまく伝わってこない」「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。

とはいえ、ひと口にコミュニケーションといっても「誰と何をどんなふうに話せばいいのか」等、コミュニケーションの「質」を求めようとする、ケース・バイ・ケースになりがちです。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

コミュニケーションの「機会」を提供する

経営陣や育成担当、上司から働きかけるとしたら、社員同士が話しやすく、コミュニケーションをとりやすいような「機会」を提供す

ることが大切です。そうしてコミュニケーションの「量」が増えるよう、仕向けていくのです。

具体的には、コミュニケーションが自然に生じるような職場環境やシチュエーション、文化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たり、役職名ではなく「さん」づけで呼び合ったりするのも効果的です。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。部活動やサークル活動などの各種イベントも同様です。ありふれた朝礼も、例えば経営者の話を聞いておしまいにするのはなく、その後で「あの話を聞いてどう思う？」と上司と部下が一緒に振り返ることができたら、これも貴重なコミュニケーションの機会になるでしょう。

POINT!



「人間関係」の良し悪しが人材の定着に大きく影響しており、その改善にはコミュニケーションが不可欠であることを理解する。



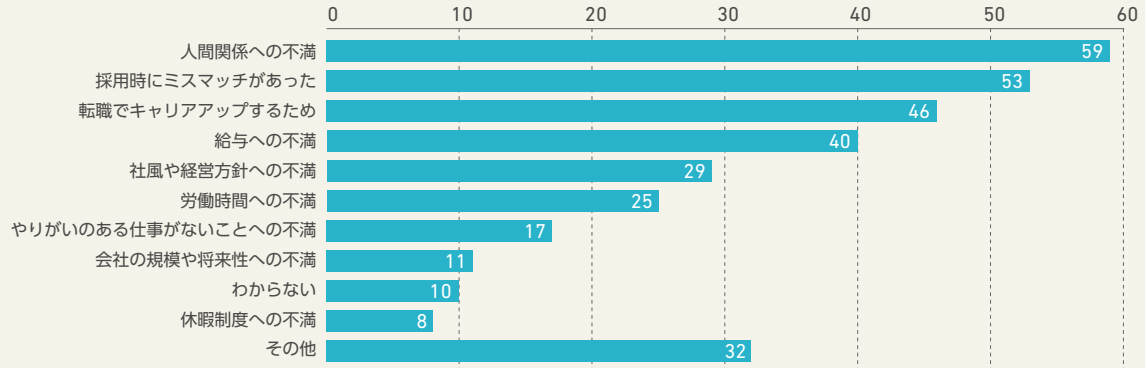
職場の人間関係を把握しながら、社員同士がコミュニケーションをとる機会をつくり出していく。特に若手社員と上司の関係には気を配ること。

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。

■29歳以下の社員が早期離職する最大の理由 ※複数回答



【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事への不満
- 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

株式会社ブラックス

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、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、担当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、認知してもらう機会にもなりますし、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。

良好な関係を保つ関わり方

褒められ慣れた
世代はどう褒める？

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、失敗すれば叱っているが、部下に響かない」といった声です。つまり仕事の「結果」に注目して若手社員を褒めたり叱ったりしている。これには、結果が出ていないうちは褒めやすく、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。

のでしょうか。まずは現代の若者は「褒められ慣れている」傾向がある、ということを理解しましょう。

そのため現代の若者たちは、自分が本当に褒められているのか、単なるお世辞やご機嫌とりをされているだけなのか、敏感に察知する力を身につけています。

そこで大切になるのは、「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らいたいと思っているところ」を褒める、ということ。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っ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褒め方です。

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ったりするのですが、注意点があります。それは、若手社員についてわからないことがあれば必ず質問してみるということです。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うのは「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」は相手のための思い、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、叱ったり、
どうしたらいいか難しい！



POINT!



上の世代の人間と若手社員たちとは成長の仕方が異なることを理解する。その上で、若手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「褒められたい、叱られたい」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、どんな点を叱るのか冷静に考える
- 必要性があるものか判断する
- 事柄を叱って、人柄を否定しない
- 自分の感情は抑えて、冷静に対応する
- 謙虚な態度を忘れない
- 反省の度合いに応じて叱る
- 最後には励ますなど、フォローを忘れない

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。



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

「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



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。一步間違えたら、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



前触れもなく「今日で辞めます」と言って出ていってしまった。せめて相談してほしかった……。

【対応策】
定期的に面談の機会をつくる



会社にかかってきた電話に全く出ない社員がいて、理由を尋ねると「うち、家電がないんで、出方がわからないんです」とのこと。

【対応策】
研修でしっかりとビジネスマナーを鍛える



「(社内共有のため)会議のメモを整理して、メンバーに送っておいて」と頼んだら、会議メモをスマホで撮影した画像がメール添付されて送られてきたときには驚愕した。

【対応策】
本人に悪気はないので、理由を説明してやり直してもらう



女性が長く働ける職場づくり

女性活躍推進法の施行で 女性が働きやすい会社に関心

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、働く女性が活き活きと活躍できるように取り組む

む姿勢は企業規模にかかわらず大切です。

日本はこれまで「働きたくても働けない女性」が約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」「第二子出産を機に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。今後は、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、

禁煙・分煙を徹底したりといった、「場所」に関する配慮も必要です。

しかし何より大切なのは、企業の雰囲気づくりです。産休・育休制度はあるのに、実際は休みにくい雰囲気があったり、育休から復帰しにくいといったケースはしばしば報告されているところです。理想は、年齢に関係なくどのような働き方を選ぶ女性にも働きやすく、どのようなライフステージにおいても活躍できる職場です。それにはまず、そういったさまざまな働き方を、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思うなら「長く働きたい」と思ってもらえるような雰囲気づくりをしなければならぬ。制度だけ整えれば良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

ることです。

現実には、女性が産休・育休に入るといことは、一人分の労働力が失われることに等しく、短期的には「仕事が回らなくなる」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るよう業務を効率化したり、業務マニュアルを作成したりすることも有効です。それは女性だけでなく、全社員の働きやすさを向上させる取り組みでもあります。つまり女性が働きやすい会社とは、男性にとっても働きやすい会社であり、女性活躍推進法の施行は、男性・女性に限らず、「社員一人ひとりを大切に会社」であることを求める時代になったことも意味しているのです。

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。

女性が働きやすい企業は
男性も働きやすい!



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コンサルティング、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「育児・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

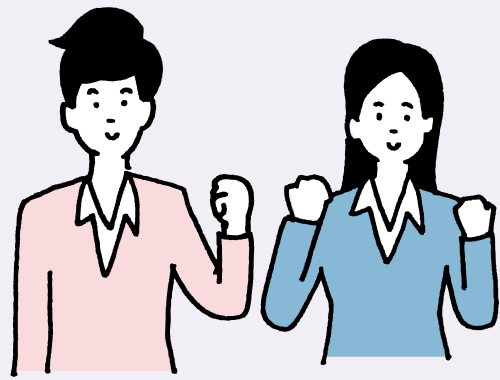
力義務）。実行されると各府省の行う公共調達で加点評価の対象となる。また、法に基づき、自社の女性の活躍に関する数値目標と、その達成目標を盛り込んだ行動計画を策定して、目標達成した事業主には、女性活躍加速化助成金が支給される。

■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。



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「社員を大切にしている企業」のことだと言えるでしょう。社員一人ずつを大切にしている姿勢を示すことで、社員の企業に対する忠誠心が高まり、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。

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

では企業は、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%、正社員以外の若手労働者の「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」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。給与額を見たら、中小企業の多くは 大企業に及ばないのが現実かもしれません。しかし、それでも高い定着率を誇っている中小企業はたくさんあります。こうした「やるべき施策」をもちろさず実行し、「社員一人ずつを大切にしている姿勢」を示し続けることが、社員の企業に対する愛着を育てる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。育成担当やメンタ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。

POINT!



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

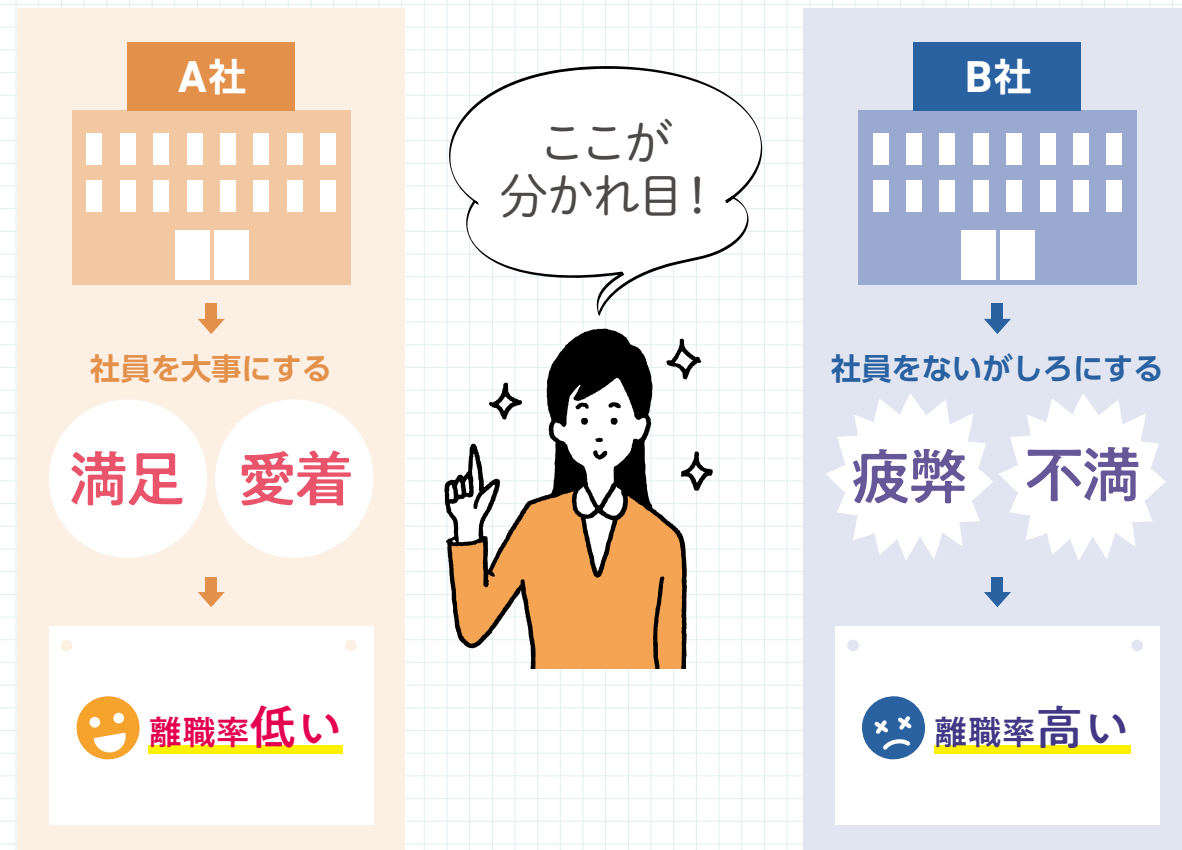


OJTを通じて、技術の習得のみならず「ここは自分の会社である」「われわれは仲間である」というマインドを若手に継承できるよう努める。

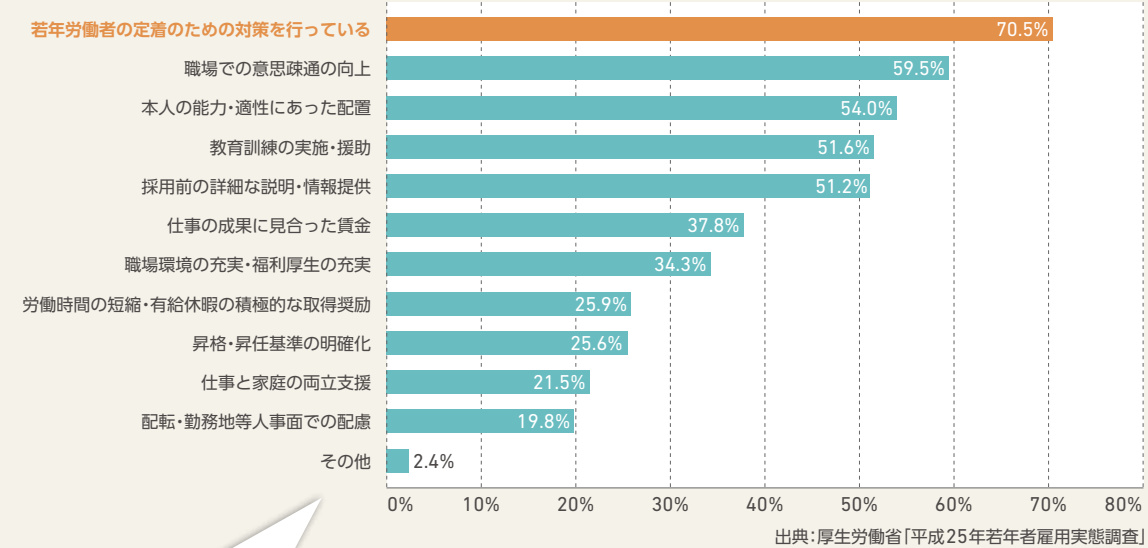
職場定着率を上げるためにすべきこと

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。



■ 若手労働者の定着のために実施している対策（複数回答）



「若手労働者の定着のための対策を行っている」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る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。「時間内に仕事処理しきれない」「一生懸命働かなければならない」「かなり注意を集中する必要がある」など。これらを4段階で評価していくのが、ストレスチェックです。

なお、この調査の結果は、医師等の実施者から、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った場合は、医師による面接指導を実施する必要があります。

ストレスと「上手に付き合う」スキルも指導する

こうした時代の変化を受けて、社員のメンタルヘルスを守る取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。

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、ストレスをなくすのではなく、「ストレスと上手に付き合う方法」を社員に学んでもらうのも大切です。この考え方を「ストレスコピーング」といいます。自分のストレスを客観的に分析、自ら対策を講じるスキルです。

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

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。異変を感じたら声がけをする。定期的な面談機会を設けて相談できる状態をつくろう。

個人任せにせず、会社でもフォローを

コラム

気軽に実践できるストレスコーピング

私たちが日々悩ますストレス。何とかしてうまく付き合っていきたいものです。ストレスの原因となるものとうまく対処しようとするのを「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、

どの方法が最適なのかは、十人十色、ケース・バイ・ケースでしょう。いずれにしても、これらの方法を積極的に行うことがストレス軽減の第一歩となります。

[ストレスチェック制度]

目的

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

対象

労働者数50名以上の事業場
(50名未満の事業場は努力義務)

頻度

毎年1回定期的に

対象者

次の①②いずれの要件も満たす者

- ①期間の定めのない労働契約により使用される者(期間の定めのある労働契約により使用される者であって、当該契約の契約期間が1年以上である者並びに契約更新により1年以上引き続き使用されている者を含む)であること。
- ②1週間の所定労働時間数が当該事業場において同種の業務に従事する通常の労働者の1週間の所定労働時間数の4分の3以上であること。

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

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、労使紛争賠償の金銭的リスク、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です」と決意を語った。

職場定着につながる処遇改善

働き方、評価制度など
改善は続く

社員が安心して働ける職場づくりに、終わりはありません。働き方や評価制度、福利厚生、研修制度などの改善を通じて、「長く働きたい」と思える環境を整えたいものです。これらは求人票のなかでも、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。

例えば「働き方」です。残業が多すぎる、休みがとれないなど「働きすぎ」が常態化すると、社員の心身に悪影響を与え、早期離職の要因になる上に、長期的にみれば企業の業績低下を招きかねません。業務効率アップを図りながら、社員それぞれ十分な休暇がとれる職場をつくる必要があるでしょう。

また昨今では、始業時間と終業

時間があらかじめ定められた旧来の働き方から、フレックスタイム制に移行する企業が少なくありません。

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となり、優秀な人材を惹き付けられる」などのメリットが期待できます。

人事評価制度は、明確で、社員たちにわかりやすく、納得度の高いものにします。誰しも、自分の働きや結果、能力を基準に、公平な評価を受けたいと思うものです。年功序列型の賃金制度や、成果主義型の賃金制度など、制度のあり方は

企業によって異なりますが、それが社員のモチベーションを上げるものになっているかどうかのポイントです。またそれらの評価基準をオープンにすることも大切です。「どうしたら評価されるのかわからない」状態ではモチベーションも上がらないからです。

これまで本書で何度も触れてきたように、研修制度の充実も欠かせません。東京しごとセンターやングコーナーが実施したアンケート（5ページ参照）においても「入社後に会社に求めること」という質問に対して、「研修をしっかりと行ってほしい」との意見が多く寄せられています。

ハラスメント行為には
断固たる態度を

現在さまざまなハラスメントが目立って、問題視されています。各

種のハラスメント行為に対しては、迅速に、かつ断固たる対策を講じなくてはなりません。社員のメンタルヘルスを害するばかりか、職場の空気を悪くし、業績悪化を招く行為として、「ハラスメント行為は絶対に許さない」という態度を経営陣はもちろん、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、起きたときにはどう対処すればいいのかなど、正しい知識を提供します。必要に応じて、各種の外部研修を利用し、各種ハラスメントに対する理解を深めてもらうのもいいでしょう。

やっぱり処遇改善も
欠かせないポイントだな



POINT!



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。



パワハラ、セクハラ行為に対しては迅速な対処が求められる。若手社員の声を吸い上げ、経営陣の耳に届ける。

社員が安心して働ける職場づくり

社員の満足度を向上させるために

社員がモチベーションを保ちながら安心して働けるために、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・昇進させることで処遇改善につなげる。社員のモチベーションを上げるために表彰制度（永年勤続、最優秀社員賞、グッドチーム賞、努力賞等）の導入も効果的。

福利厚生

福利厚生には、社会保険料の拠出以外にも社宅・独身寮、文化・体育・レクリエーション活動といったさまざまな取り組みがある。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てのものの中から、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いくても、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「個人情報への侵害」、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。

働き方改革に向けた取り組み

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、労働者が減っていることが挙げられます。

内閣府発表のデータ^{※1}によると、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った女性や高齢者、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。

長時間労働を是正し
労働生産性を上げる

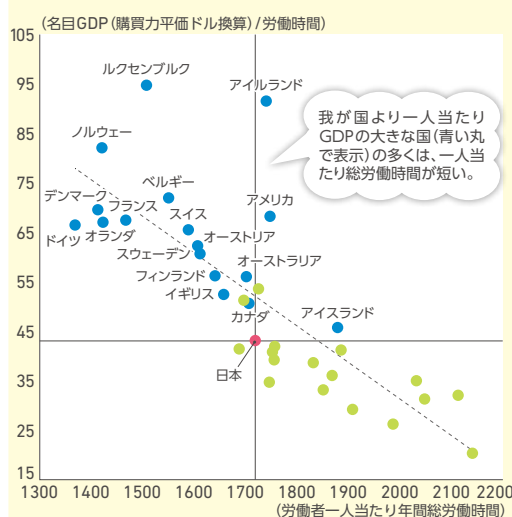
働き方改革は、労働人口を増やすだけでなく、現在働いている人たちのライフ・ワーク・バランスの実現や、労働生産性を上げるという目的もあります。特に、長時間労働の是正は最重要課題。諸外国に比べて日本の労働生産性が低いのは、労働時間の長さが原因である可能性が高いといわれているからです。

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ないのが現状です。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感じ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、生産性の向上が期待されます。

すべての労働者には、意欲と能力を十分發揮して、生き生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。

我が国の労働生産性と
総労働時間

(備考) 1. OECD.Statにより作成。
2. 2015年の値。
3. 青丸は一人当たり名目GDP(購買力平価[Current PPP]ドル換算)が日本より大きい国。

出典：働き方改革実現会議「働き方改革実行計画」(平成29年3月28日)

POINT!



女性や高齢者、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。企業文化や風土も含めて、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は、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。



社会保険労務士インタビュー

「中小企業は何から
取り組むべきか」

働き方改革に困ったら
専門家に相談を

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もらいます。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

ムで協力して業務に取り組むことができ、効率が上がります」

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。

「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に説明しています。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

値化することだと、坂井さんは話しています。有給休暇の取得率を上げる際も、数値化することが効果的です。

「具体的に数値化しないと、目標も定められません。半日休暇や時間単位の休暇取得など、休みの取り方について社員の希望があれば、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」

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でも大切です。IT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。「有給休暇を取りながら社員には社外研修を紹介して、休暇を取って自主学習することを勧めてもいいでしょう」と坂井さんは述べています。

働き方改革の取り組みを
アピールする

働き方改革を進める企業からの相談では、顧客の突発的な依頼があり、その対応で長時間労働になるという悩みがあります。働き方改革をしたおかげで顧客を失ってしまったら、元も子もありません。「どうしても対応しなければならぬ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。

「働き方改革宣言は、比較的历史の浅い会社や新規立ち上げの会社でも、身近な業務改善を契機に取り組めるように思えます。働き方改革を宣言することで、自社のイメージアップを図る良い機会でしょう」(坂井さん)



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。

「TOKYO働き方改革宣言」で意識も環境も刷新する

「働き方改革宣言」をする
企業等を東京都が募集

都内企業の働き方改革の気運を高めるため、東京都は「TOKYO働き方改革宣言企業（以下「宣言企業」）制度を創設しました。「働き方改革宣言（以下「改革宣言」）」を行う企業等を募集し、さまざまな支援をしています。

宣言企業とは、従業員の長時間労働の削減や年次有給休暇等の取得促進について、2～3年後の目標と取組の内容を宣言書に定め、全社的に取り組む企業等のことです。改革宣言をするには、目標設定や取組内容を定めた宣言書を東京都に申請し、承認を受けます。宣言書は都のホームページで公表されます。

改革宣言をする場合「働き方改革宣言奨励金（以下「奨励金」）」を

活用することができます。この場合は、受付日に事前エントリーを行い、エントリー確定後に研修を受講した上で、奨励金の交付申請をします。交付決定後、都が定めた期間内に奨励事業（後述）を実施し、その終了後に実績報告書を提出することで交付額が決定し、宣言企業として承認されます。

最大で110万円の奨励金等が受けられる

最大で110万円の奨励金等が受けられる

奨励金を活用する場合の奨励事業は、まず「働き方改革宣言事業」が必須になります。これは、次の①から④のすべてを実施するもので、30万円の奨励金が支給されます。

①長時間労働の削減、年次有給休暇等の取得促進に向けた問題点の抽出
②原因分析及び対策の方向の検討
③目標及び取組内容の設定（働き

方改革宣言書の作成）

④社内周知

また、任意の「制度整備事業」は、「働き方の改善」または「休み方の改善」に定める制度について労使協定を締結し、就業規則等に明文化します。

【働き方の改善】は、フレックスタイム制度やテレワーク制度など7項目、【休み方の改善】は時間単位での年次有給休暇制度、連続休暇制度など7項目です。奨励金額は、【働き方の改善】に掲げる制度等を1つ以上整備すれば10万円、その整備した制度にテレワーク制度が在宅勤務制度があれば10万円、【休み方の改善】に掲げる制度等を1つ以上整備すれば10万円、【働き方の改善】及び【休み方の改善】に掲げる制度等をいずれも1つ以上合計で5つ以上整備すれば10万円です、働き方改革宣言事業と合わせ

で最大で70万円になります。

なお、奨励金を活用しない場合は、改革に向けた目標及び取組内容を設定して申請を行い、承認を受けます。

宣言企業には、専門家による巡回助言や、生産性向上に向けたコンサルティングの支援があります。また、新たに整備した制度で計画期間中に規定の助成要件を満たした利用実績があった場合、さらに助成金が支給されます（要件あり）。金額は1制度の利用につき10万円で、1企業あたり最大40万円です。

「働き方改革宣言」で早期離職を防止しよう

改革宣言をすることにより従業員の長時間労働が改善し、働きやすい職場になることで、早期離職防止につながるのではないでしょう。

心強い支援制度があるんだな！



POINT!

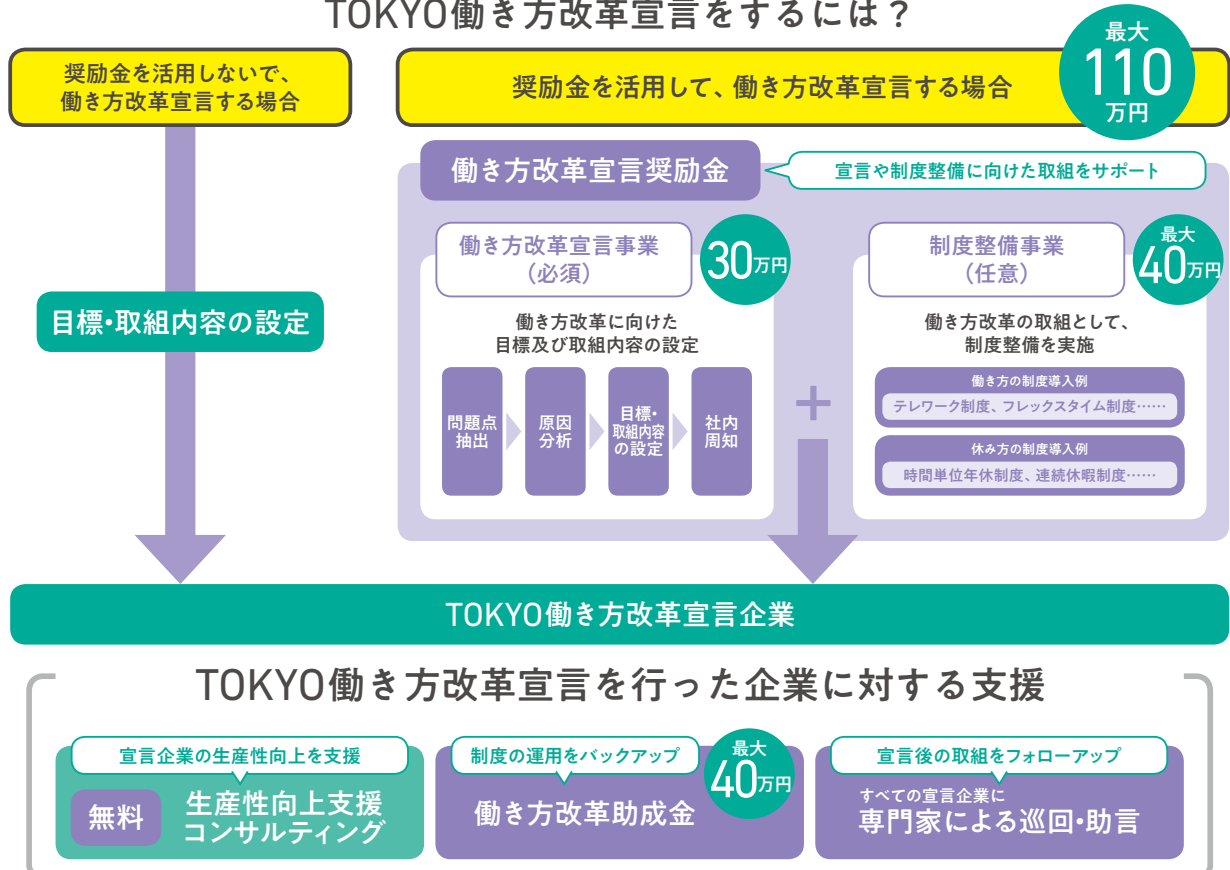


「TOKYO働き方改革宣言企業」になれば取引先などに対してもいいアピールになるはず。奨励金や助成金の制度を活用できるのは中小企業にはありがたい。



社員募集の際に「TOKYO働き方改革宣言企業」になっていることを示せば、プラスになる。特に若年層はライフ・ワーク・バランスに敏感です。

TOKYO働き方改革宣言をするには？



※事業内容は年度によって変更される場合があります。募集期間等の詳細は東京都ホームページ等でご確認下さい。 <https://hatarakikata.metro.tokyo.jp/>

出典：東京都産業労働局

事例 TOKYO働き方改革宣言の効果

ライフ・ワーク・バランスの推進を目指し、TOKYO働き方改革宣言をしました！

コーデンシTK株式会社

コーデンシTK(株)は、コピー機の自動サイズ認識センサー等の電子部品、光学部品、電子機器及び光学機器の販売を行う専門商社。京都・韓国・中国を拠点とするセンサー製造メーカーのコーデンシ(株)とそのセンサーに付加価値を与えシステム化する長野のコーデンシDH(株)との強力なタッグにより顧客のニーズに応えている。社員数は35名で営業職や事務職を中心に若手や女性社員が活躍中。2016年12月にTOKYO働き方改革宣言企業となった。

もともとオンとオフのメリハリがある社風で定時退社を推奨していたが、部署により長時間勤務が常態化していた。そのような状況を改善し、生産性の向上と社員のライフ・ワーク・バランスを推進したいと考え、働き方改革に取り組むことになった。時間外労働を月平均20時間以内、有給休暇の取得率70%を目指して、様々な取組を行っている。

時間外労働を削減するための取組みとして、社長をはじめ管理職が率先して定時退社を心掛けた。これにより、若手社員が気兼ねなく退社できるようになった。また、打合せをする場合は、あらかじめ議題を関係者に周知し、終了時間を厳守するよう進行時間の短縮を図る、始業・終業時にチャイ

ムを鳴らし、時間に区切りをつけやすくする等、時間管理を徹底した。他にも、外出先から社内データにアクセスできるようにすることで、移動中でも決裁が可能となった。このように、社員が時間管理意識を持って行動したり、ITを活用したりすることで、業務効率が向上し、結果的に時間外労働の削減につながったという。

有給休暇の取得率向上は、管理職が声掛けし、休みを取りやすい雰囲気をつくった。同社では、小人数のチーム単位で業務に取組み、管理者がメンバーの状況を把握し情報を共有しながら、業務の標準化・見える化を実現し、お互いの業務をフォローすることで、休暇が取りやすくなった。

同社によると「働き方改革に取り組むことで、時間外労働の削減や有給休暇取得率向上といった効果があっただけでなく、各自が業務の効率化を目指して自ら行動できる自律した社員へと成長したと実感しています。TOKYO働き方改革宣言をして、働き方や休み方を改善することを全社員共通の目標とし、一致団結して取り組んだ成果ですね。今後も働きやすい会社づくりという目標に向かって、積極的にチャレンジを続けていきたいです」と、決意を語った。

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いながら、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

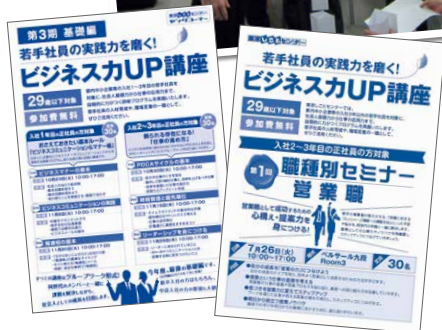
新人・若手社員の早期離職を防ぎ、コア人材へと育てるためのセミナーを開催しています。

29歳以下の若手社員対象

●ビジネスカUP講座

若手社員のモチベーション&スキルを向上し職場定着を目指すセミナーです。

新入社員の導入研修に最適な入社1年目対象(基礎編3日間・応用編4日間)の講座と、ステップアップを目指す入社2~3年目対象(基礎編3日間・応用編4日間)の講座等を実施しています。



セミナーの詳細はWebサイトでご覧いただけます。 <https://tokyoshigoto-young.jp/company>

2019年4月1日から 働き方改革関連法が順次施行

時間外労働の 上限規制が導入

施行:2019年4月1日~

※中小企業は、2020年4月1日~

時間外労働の上限について、月45時間、年360時間を原則とし、臨時的な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。

年次有給休暇の 確実な取得が必要

施行:2019年4月1日~

使用者は、10日以上(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。

正規雇用労働者と 非正規雇用労働者 の間の不合理な待 遇差が禁止

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
TEL／03-5211-1571
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 雇用就業部 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/

■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

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	パーソルテンブスタッフ株式会社 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。