

ここでは、人事担当や若手社員の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。

# 早期離職防止のお悩み Q&A

from PART2

**Q** 求める人材を採用することが難しい

**A** 求める人材から「選ばれる」企業になる努力を

そもそも「欲しい人材像」は明確でしょうか。学歴の高い人材だから活躍できるとも限りませんし、ある企業において優秀だとされる人材が、別の企業ではそうではないこともあります。どんな人材が欲しいのかを具体的にし、それらを経営者、人事、現場などで共有することが大切です。重要なのは、そのような人材から「選ばれる」企業となるべく、採用広報を通じて自社の魅力を発信することです。また、最初に求職者と接する「面接官」の影響は大きく、面接官の印象が悪いと、企業そのもののイメージが損なわれ、優秀な人材を取り逃す恐れがあります。そのため、面接官の人選は慎重に行い、事前に研修を行うことが望ましいです。

P.24

from PART3

**Q** 経営者が育成の大切さに理解がない

**A** 「企業の命運は人材育成にかかっている」という事実を経営者に認識してもらうよう働きかける

経営者が育成を後ろ回しにする理由の一つに、「お金と時間を要するから」があります。優秀な人材であっても、一人前の社員にするには、ある程度の費用はもちろん、年単位の時間がかかります。人材育成とは、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を育てることです。いわば企業の命運は、人材育成にかかっているといっても過言ではありません。その事実を経営者に認識してもらい、一緒に人材育成に取り組んでいきましょう。

P.30

from PART4

**Q** 新入社員と育成担当の年齢ギャップが大きい

**A** 年齢ギャップに左右されない戦略的なOJTプログラムを用意する

今も昔も人材育成のメインは「OJT」。しかし、その内容は時代と共に変わってきています。技術革新のスピードが早くなったことで、「先輩の背中を見て学ぶ」といった時間のかかる育成プログラムでは変化のスピードに追いつけません。上の世代は、先輩社員の「叱咤激励」で育ってきました。一方、現代の若者には「褒めて伸ばす」育成が求められています。そのため、育成担当の経験だけに頼るのではなく、「いつまでに何を学ぶべきか」「どう教えるべきか」を明確にした、戦略的なOJTプログラムを用意することが望ましいです。そうすることで、年齢ギャップによる人材育成の停滞を防ぐことにつながります。

P.38

from PART1

**Q** 若手社員がなかなか自立してくれない

**A** 自立の必要性やひとり立ちのタイミングを明確に伝える

研修等の機会に若手社員へ「自ら考え行動する社員」に育って欲しいと明確に伝えましょう。ポイントはただ伝えるのではなく、「OJT期間終了までに一人でお客様を訪問できるようになる」というように、いつまでに、どんな風に自立した人材になってほしいのか具体的に伝えることです。また、育成側も若手社員の自立を意識して育成に取り組みましょう。ある程度業務を覚えたら「自分の頭で考えさせる」段階に進みます。とはいえ「ここからは一人でやってみよう」と突き放しても身につけません。「こんなときはどうしたらいいと思う?」「今はこの仕事をしてほしい。なぜだと思う?」といったように、小さなところから「考える機会」を提供し、自立への道筋をつくっていきましょう。

P.22

from PART1

**Q** 自分に自信がない若手社員にはどのように接したらいいのか

**A** 「小さな失敗」をさせる、失敗を称賛する職場をつくる

自分に自信がない若手社員に自信を持ってもらうには、チャレンジを称賛し成功体験を積み重ねることが大切です。例えば、新しいことにチャレンジして成功したら褒める、失敗した場合でも非難するのではなくむしろ称賛する職場づくりをすることが大切です。しかしながら、大きな失敗は本人にとっても会社にとっても避けたいところ。小さな失敗で済むようにサポートしていきましょう。失敗のないところには成長はありません。小さな失敗をしながら学ぶ機会をつくることで、長い目でみると若手社員の成長につながります。

P.22

from PART2

**Q** 応募者の母集団形成が難しい

**A** 「自社に興味をもってもらう」採用広報の充実を

求人募集を出したからといって求める人材を採用できるとは限りません。応募者の母集団を増やすために、ハローワークの求人申し込みとあわせて各種求人サイトへの出稿、自社ホームページへの採用情報の掲載など、採用に関する情報を積極的に発信していきましょう。求人票や求人広告に記載されている内容だけでは、具体的な仕事のイメージはしづらいため、例えば自社ホームページ等で、活躍できる人材像や具体的な仕事内容、職場の雰囲気といったより詳細な情報を提供します。企業理解が深まり「雇用のミスマッチ」の防止にもつながります。

P.24

from PART5

**Q** 社員間の年齢ギャップがあり、会話が盛り上がらない

**A** コミュニケーションをとりやすい「機会」や「場」の提供を

最近の若手社員は、風通しのいい人間関係を望みながらも、必ずしも「仲良し」になりたいわけではありません。そのような状況で経営陣や育成担当から働きかけるとしたら、社員同士が話やすく、コミュニケーションをとりやすい機会や場を提供することが有効です。飲み会や社員旅行もそうした機会になりますし、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、話がしやすい雰囲気づくりに役立ちます。

P.46

from PART4

**Q** OJTがうまくいかない

**A** トライアンドエラーを経験させながら、徐々に仕事を任せる

うまくいかない時は「なぜ、うまくいかないか」、検証してみましょう。育成担当一人で問題を抱えていてはなかなか解決できません。上司に相談することも一つの解決方法です。OJTは「見せて覚える」「やらせて覚える」「任せて覚える」の3つの組み合わせで成り立っています。新人にいきなり仕事をやらせるのは難しいですから、育成担当が「やって見せる」ことから始まります。新人はこの間、育成担当の仕事ぶりを観察し、仕事のフローや職場のルールなどを学んでいきます。次に育成担当は「やらせてみる」。小さいトライアンドエラーを経験させながら、体で仕事を覚えさせていくのです。そして、徐々に仕事を「任せて」いきましょう。

P.40

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

**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。

P.54

from PART4

**Q** 新入社員に同期がない。孤立してしまう

**A** メンター制度の導入で「よき兄・姉」役をつける

新入社員はただでさえ不慣れな環境に戸惑っています。自分と同じ状況を共有できる同期がない場合は、孤立する可能性もあります。「メンター制度」は、こうした新入社員たちの面倒をみる「よき兄貴分」のような先輩社員を、新入社員一人ひとりにつける施策です。メンターは、新入社員たちに目をかけて、悩みの聞き役になります。同じ部署の先輩、直属の上司でも構いませんが、心のうちを話せるよう、利害関係の少ない別の部署の先輩社員をつけるのが一般的です。

P.42

from PART6

**Q** 企業としてメンタルヘルスケアに積極的に取り組みたい

**A** セルフケアのサポートとあわせて、研修・相談体制等の充実を

正しいメンタルヘルスケアには、専門的な知識が必要です。社員のセルフケア・管理職や職場のリーダー対象のストレスマネジメント研修・産業医等による企業内相談窓口の設置・医療機関との連携などについて、できることから検討してみましょう。2015年12月には労働安全衛生法が改正され、労働者50名以上の事業場ではストレスチェックと面接指導の実施が義務づけられました（50名未満の事業場は努力義務）。ストレスチェックの導入を機に、本格的にメンタルヘルス対策に取り組んでいきましょう。

P.54

from PART4

**Q** 育成担当が育て下手、忙しい

**A** 育成担当に「丸投げ」にせず、職場全体でバックアップを

OJTは新人に育成担当がつき、仕事の実践を通じてトレーニングを施すもの。育成担当は「誰でもいい」わけではありません。業務に精通しているのは当然ですが、「人にものを教えられる」人材が望ましいといえます。そのため育成担当に対する指導や、手厚いフォローが不可欠です。なかには人に教える経験が不足していたり、そもそも人材育成の意味を理解していない場合もあるからです。育成担当に「丸投げ」「任せきり」にせず、彼ら自身の悩みもヒアリングしながら、職場全体でバックアップする姿勢を示しましょう。

P.44