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

2021
年度版

若手社員の職場定着を応援！

経験
実績
自信
何事も
土台を
しっかり

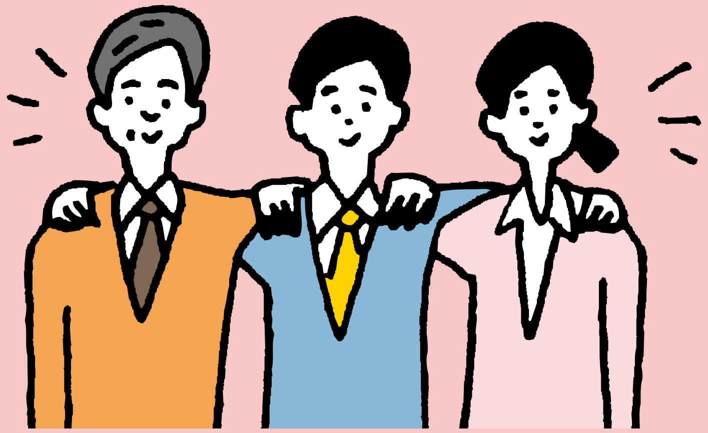
マーケティングアナリスト
原田曜平氏
による
若者世代研究

幸福学研究の第一人者
前野隆司氏
インタビュー
「社員が幸せに働ける職場とは」

|(株)NEWONE 上林周平氏「組織とのエンゲージメント」　**|働き方改革最前線サイボウズのテレワークとは？**

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　2021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。

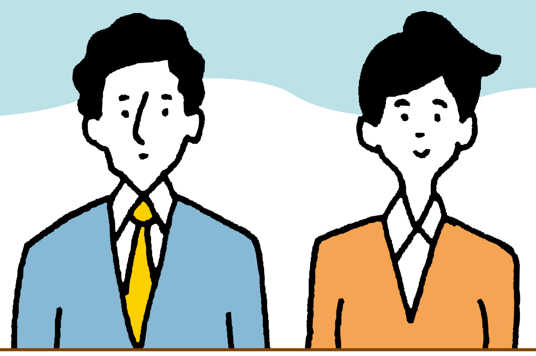
初めて育成を任された担当者の方、若年者の早期離職に悩む経営者や管理者の方はもちろん、若年者の成長を見守るすべての方々にとって課題解決の一助となることを願っています。

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
1989年 （平成元年）	**0**		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）	**1**		第1回大学入試センター試験実施、 記録的な猛暑で水不足	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）	**2**		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）	**3**		バルセロナ五輪開催、 学校週5日制スタート	MD、G-SHOCK、 エアジョーダン	
1993年 （平成5年）	**4**		Jリーグ開幕、 皇太子殿下と雅子さまご成婚	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） 就職氷河期
1994年 （平成6年）	**5**		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）	**6**		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）	**7**	小学校入学	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）	**8**		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）	**9**		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）	**10**		携帯電話・PHSの 電話番号11桁化	アイボ、iBook	
2000年 （平成12年）	**11**		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）	**12**		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）	**13**	中学校入学 ゆとり教育	冬季ソルトレークシティー五輪開催、 歩きたばこ禁止条例	Xbox、ハリーポッター	いざなみ景気（2002年～2008年）
2003年 （平成15年）	**14**		オレオレ詐欺が横行	iPod、 千と千尋の神隠し	
2004年 （平成16年）	**15**		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）	**16**	高校入学	愛・地球博開催	iTunes、 ちょいワルおやじ	
2006年 （平成18年）	**17**		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）	**18**		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）	**19**	大学入学	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）	**20**		裁判員制度スタート、 芸能人の覚せい剤事件多発	ファストファッション、 LED電球、草食男子	流行語に「派遣切り」
2010年 （平成22年）	**21**		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）	**22**		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）	**23**		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）	**24**		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）	**25**		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）	**26**		マイナンバー制度開始、 ラグビーW杯で日本代表大活躍	Apple Watch、Windows10、爆買い、 ドローン、ふるさと納税	
2016年 （平成28年）	**27**		リオ五輪開催	ポケモンGO、 Instagram	
2017年 （平成29年）	**28**		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）	**29**		平昌五輪開催、西日本豪雨	夏の甲子園（全国高等学校野球選手権 大会）第100回記念大会	
2019年 （令和元年）	**30**		皇位継承・改元、 ラグビーW杯が日本で開催（アジア初）	タピオカドリンク	働き方改革関連法が順次施行
2020年 （令和2年）	**31**		新型コロナウイルス感染拡大、 東京五輪開催延期	鬼滅の刃、あつまれ どうぶつの森、 STAY HOME	緊急事態宣言発令により テレワーク需要が増大
2021年 （令和3年）	**32**		東京五輪開催、新型コロナウイルスワクチン接種が行われる	大谷翔平メジャーリーグで歴史的快挙、 呪術廻戦、マリトッツォ	政府より在宅勤務要請続く



早期離職防止ガイドブック

CONTENTS

巻頭企画1　若者世代研究

なぜ若年者は辞めていくのか？ 早期離職の現状と課題 会社に求めるのは「居心地のよさ」……4
原田曜平氏インタビュー……6

巻頭企画2　若手社員が辞めない会社づくり

社員が幸せに働ける職場とは 前野隆司氏 インタビュー……8
“若手”定着のカギを握る組織とのエンゲージメント 上林周平氏インタビュー……10
コロナ禍で全社員が対象に！ サイボウズのテレワークとは？……12

巻頭企画3　職場定着事例

ラッシュジャパン合同会社……14
株式会社白川プロ……15

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
インターンシップで就活生の心をつかむ……28
内定辞退を防ぎ、モチベーションを保つには……30

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……32
人も組織も成長する人材育成計画づくり……34
若手社員が主体的に学べる環境をつくる……36
社員の持続的な成長を支援する……38

PART4　本気で取り組むOJT

OJTの組み立て方……40
OJTの運用方法……42
メンター制度を活用する……44
カギは育成担当への意識づけ……46

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……48
良好な関係を保つ関わり方……50
女性が長く働ける職場づくり……52

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……54
職場のメンタルヘルス……56
職場定着につながる処遇改善……58

PART7　働き方改革に向けた取り組み

これからの働き方改革とは……60
東京しごと財団のサービス紹介……62
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

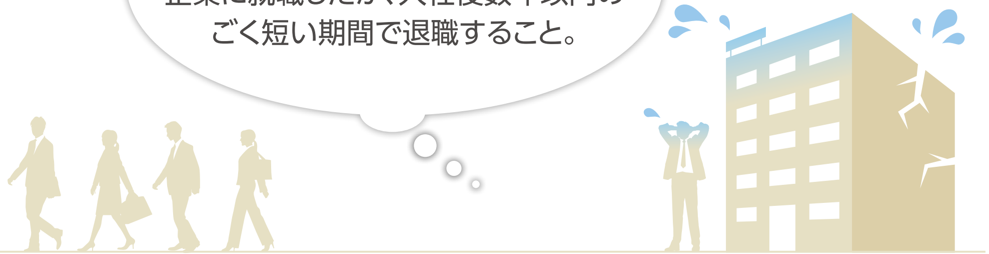
巻頭企画1
若者世代研究

なぜ若年者は辞めていくのか？

早期離職の現状と課題

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。



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が、すべてが事実とも言えません。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30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。

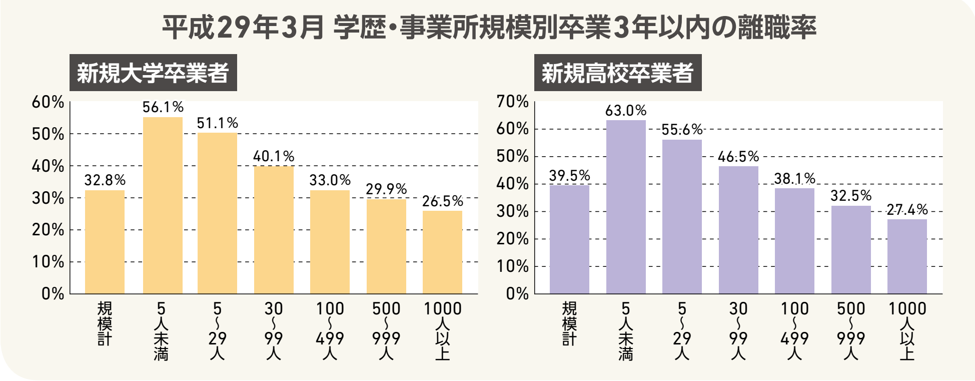
上位から「労働時間・休日・休暇の条件がよくなかった」が30・3％、「人間関係がよくなかった」が26・9％、「賃金の条件がよくなかった」が23・4％、「仕事が自分に合わない」が20・1％の順です。

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はずです。

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（望む）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が、「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。

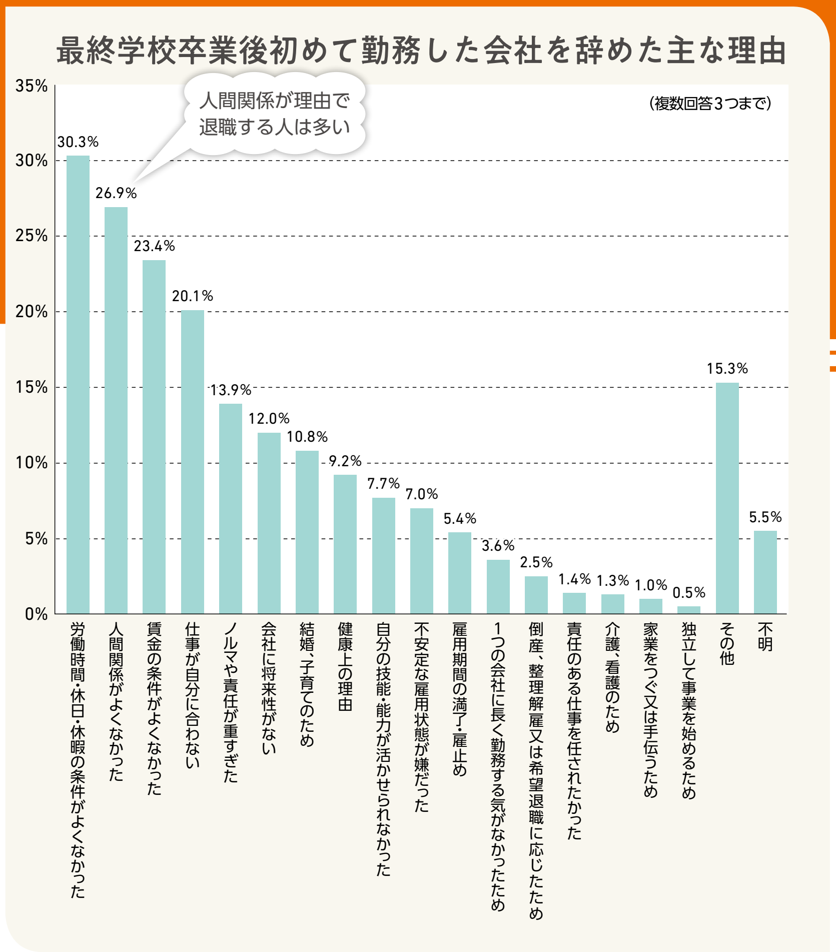
「風通しのよい職場にしてほしい」とは職場の人間関係を指しての回答でしょう。ハラスメントがないのは当然のこと。例えば、上司や先輩社員とストレスなくコミュニケーションができる。仲間たちと信頼関係を築いていける環境がある。そういった職場に、若年者は働きやすさを感じるのです。

平成29年3月 学歴・事業所規模別卒業3年以内の離職率



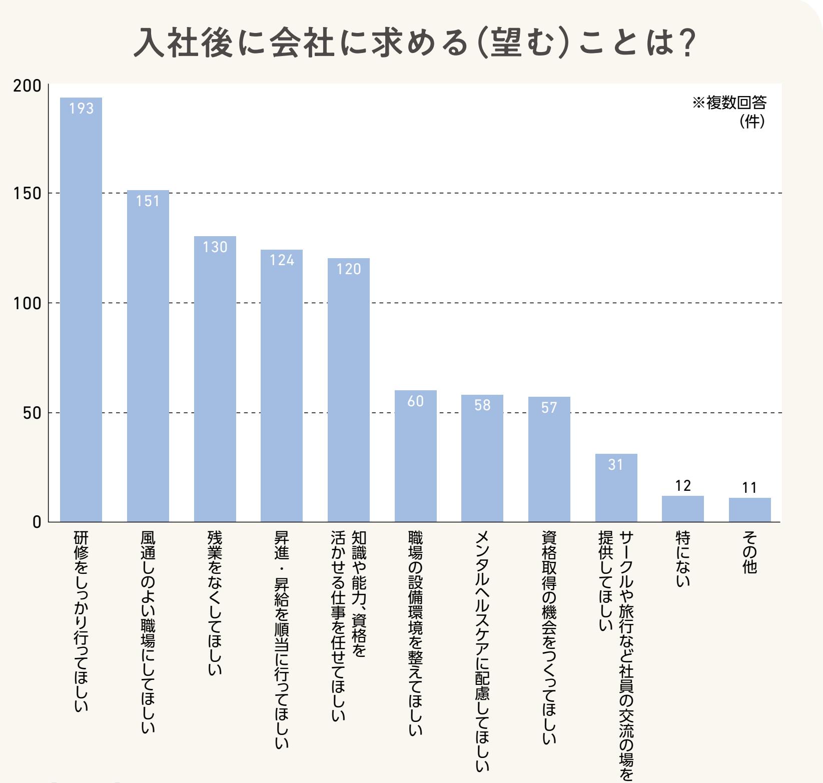
資料：厚生労働省職業安定業務統計

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30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？



【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】

巻頭企画1

若者世代研究

原田曜平氏が教える若手社員への「NG3箇条」

一、「叱る」

インスタ、ツイッターが浸透している世代なので承認欲求は強め。基本的にホメて伸ばす。「ホメる」or「スゴくホメる」の二択。「叱る」はあり得ない。

一、「ぶっきらぼうな対応」

最近の若手は繊細で傷つきやすい。メールでもぶっきらぼうな文面はＮＧです。「バカ」といった乱暴な言葉遣いは論外。

一、「背中を見て学べ」

「みなまで言うな」といった大雑把な指示、放任主義ではうまくいきません。細かなディレクション、丁寧な説明が肝要です。

いまどきの若手はプライベート重視！

会社に求めるのは「居心地のよさ」

マーケティングアナリスト **原田曜平氏** インタビュー

有望な若手を採用して新人研修も終えて、「さあ、これから活躍してもらおう」という段階になって、この期待の星にあっさりと辞められてしまってはとても残念です。なぜ会社を去ってしまうのか。早期離職を防ぐためには若手社員のホンネを知る必要があります。今回は現代の若者文化に詳しい原田曜平さんに「いまどきの若者」についてお話を伺いました。

表面上は会社への同調意識も高いが……

——いまどきの若手社員の特徴を教えてください。

原田さん：人間関係に対する状況、考え方が以前とは大きく変化しています。世代ごとの特徴はおおよそ10年の幅で一定の傾向が見られますが、いまの26～35歳ぐらいの年齢層は思春期からケータイ電話（ガラケー）を持っていた世代です。

この世代の特徴は人間関係がストック型であること。学校から帰宅して一人になってもケータイで友人とはいつもつながっている状態。いわば“常時接続”です。高校↓大学↓就職と、人生のステージが変わってもコミュニケーションを取れるツールがあるのでそれまでの人間関係が途切れずに積み上がっていきます。

つまり、大学で友達ができなくても高校のときの仲間がいる。会社の同僚との関係がすべてではなく、プライベートは学生時代の友人と楽しむといった具合です。

30代後半よりも上の世代はケータイがなかったので、生きている場所が変わるたびに人間関係は物理的にリセットされて、新たな人間関係が構築されていくフロー型です。会社に入れば、基本的には上司や同僚が自分を取り巻く日常の中心になります。

——人間関係がストック型の若い世代は、会社の人間関係を重視しないということですか。

原田さん：一概にそういうわけではありません。ケータイは人間関係を濃密にするツールなので、悪口を言われたり、変な噂を立てられたりしないように、スムーズな人間関係を強く意識させられてきた世代でもあります。

会社が「若手社員」と位置付ける年齢層を20～29歳ぐらいとするならば、20代後半はケータイ世代であり、同時にゆとり教育を受けた「ゆとり世代」です。ゆとり世代には悪目立ちを嫌がる同調志向が強い特徴があります。周りへの気遣いもできる世代で、少なくとも表面的には会社での人間関係も大切にします。

一方で、ゆとり世代よりも若い20代前半——、私は「脱・ゆとり世代」（ジェネレーションZ）と分類していますが、ケータイ世代から「スマホ世代」へと変化したことが大きな特徴です。

スマホ世代の場合、ＳＮＳがコミュニケーションの中心です。ＳＮＳは自分が望まない関係、あるいは情報をシャットアウトできるブロック機能が発達しているので、自分にとって居心地のよい人間関係だけでつながることができます。スマホ世代にはケータイ世代とは異なり、「イヤな関係は切ってしまえ」といった、ある意味、自分勝手な傾向もあります。

仕事は生活の手段 会社に幸せはない

——最近の若手には昇給や昇進への意欲が少ないという声も聞かれますが。

原田さん：ここ数年、マクロ経済的には好景気でアルバイトの時給も上がる、就職活動にも苦労しないという状況でした。しかし、ゆとり世代、脱・ゆとり世代は生まれてからずっと日本の「低成長時代」を体験してきたので、「頑張れば給料が上がる」、「努力すれば成長する」といった未来を想像できません。

同じように就職活動で引く手あまただった50代、「バブル世代」とは見えている景色がかなり違います。「ジャパン・アズ・ナンバーワン」といわれた頃の日本経済の国際的な立ち位置に対する見方も変化して、若い世代は韓国あるいは中国の伸びていくパワーも素直に評価しているようです。

——若手社員は何を会社に求めているのでしょうか？

若手にとっての幸せは会社ではなくプライベートにあります。「努力を重ねて自分の給料を1万円上げるよりも、現状維持でいいからプライベートを重視したい」というのがホンネです。「楽しい仕事を与えれば、自己犠牲も厭わずについてくるだろう」といった考えは幻想にすぎません。

会社では何かしらストレスがかかります。「仕事は生活のため」と割り切っているので、プライベートを妨げない職場環境、できるだけ快適な「居心地のよさ」を求めています。

都市圏では共働きも増えているので、以前のように「男性が働いて家計を支える」という意識も薄らいでいます。家計に必要なお金は夫婦で稼げばよい、自分の稼ぎは「家計÷2」で十分という気持ちもあるようです。

——人手不足による売り手市場が続いていることも若手の仕事へのモチベーションに影響を与えていますか？

就職浪人することもなく、学校を出ればそのまま働き口がある日本の労働市場は素晴らしいです。しかし、厳しい就職活動は自分がやりたいこと、自分に足りないことを見つめ直す機会でもあります。「努力しなければ報われない」という常識が実感できていない状況は、若い世代にプラスにはなっていないというのが率直な印象です。

今回、コロナ禍で企業側の採用状況にも変化が生じています。就職活動に逆風ですが、若手の就業意識に変化をもたらすのではと考えています。

上昇志向はないけれど 納得すれば誠実に取り組む

——若手社員の定着を図るためにどのような対応、取り組みが求められますか？

原田さん：「上昇志向を持て」とか、「頑張って会社を一緒に成長させよう」とか、「育ててあげたい」といった気持ちはなかなか伝わらないでしょう。「飲めば、わかる」といった昭和的なコミュニケーションも限定的な人間関係で生きているフロー型にしか響かない。上司がマンツーマンで洗脳してしまうようなやり方もストック型の人間関係を持つ世代には通用しません。

ではどうすればいいのか。若手に迎合してしまうのも一つの手ですが、やはり易きに流れてしまう。若手社員の支持が得られたところで肝心の業務が滞るようでは本末転倒です。

もう一つは無理に理解しようとはせず、ドライなビジネス関係に徹することです。約束したことをしっかりやらせる。

若い世代の「上昇志向に乏しく、ガツガツしていない」という特性は半面、人を蹴落としたり、とんでもなくサボったりしてしまうといった、制御不能になるような強烈さもありません。本人が納得して合意したことは誠実にこなす性質の良さもあります。

高度経済成長期とは違い、これからは低成長あるいはゼロ成長の大人しい時代ともいえます。若い世代はプライベートを重視し、会社に求めるのは居心地のよさ——。その良し悪しを断じても仕方ありません。

社員の定着を図るためには若手に合った社風なり、働きやすい環境なりを考えていく必要があります。会社として存続していくためには時代に即した対応をしていかなければなりません。

原田曜平氏

PROFILE

慶応義塾大学商学部卒業後、株式会社博報堂に入社し、博報堂生活総合研究所、研究開発局を経て博報堂ブランドデザイン若者研究所リーダーを務める。退社後、2018年12月よりマーケティングアナリストとして活動。若者研究とメディア研究を中心に、次世代に関わるさまざまな研究を実施。著書に『ヤンキー経済』『さとり世代』ほか。

巻頭企画2

若手社員が辞めない会社づくり

ありがとう
（つながりと感謝）
やってみよう
（自己実現と成長）
夢や目標を持ち、
人との多様なつながりを大切にし、
前向きに、自分らしく生きる
人が幸せ
なんとかなる
（前向きと楽観）
ありのままに
（独立と自

やりがいとつながりを大切に

社員が幸せに働ける職場とは

幸福学研究の第一人者
慶応義塾大学大学院教授

前野隆司氏 インタビュー

仕事に対して「やりがい」や「楽しみ」が感じられる「働く幸福度」を重視する若者が増えています。早期離職防止を考える上で「働く幸福度」は外せないポイントです。社員はどのような状況下で幸せを感じるのでしょうか。「幸福学」研究の第一人者、慶應義塾大学大学院・前野隆司教授にお話を伺いました。

――「働く幸福度」に対する関心が高まっています。

前野氏：古くから日本人は「働き手の幸せ」に目を向けてきました。近江商人の商いの理念「三方良し」では「誰か特定の人だけが得をする」のではなく、お客さんも、働く人も、そして世の中もみんなが幸せになれるバランスを大切にする考えです。

ところが近代以降、欧米型の株主至上主義、「会社は株主のためにある」という原理が主流となって、会社は短期的な利益の追求を優先するようになりました。右肩上がりの成長を続けた戦後経済の中では社会も働き手もどんどん豊かになっていき、おおむねうまく機能していたと思います。

しかし、時代が成熟して現在のような低成長経済、あるいは今回のコロナ禍によって経済が停滞する状況では、給料が目に見えて伸びていくような状況にはありません。このような現実を生きる働き手にとって、「幸せ」を金銭的な報酬に求めるのではなく、仕事のやりがい、職場の快適さに見出すことが必要になっています。

経営の合理化にも影響がある「幸福度」

――「仕事は辛いもの。生活のために頑張らなければならない」という固定観念もありますね。

前野氏：中高年世代の経営者やサラリーマンには、「給料をもらうのだから苦労して当たり前」という考えもあります。しかし、「嫌な仕事でも歯を食いしばって働く」といった労働観は古い美徳で、経営の合理性を考えると時代遅れです。

仕事に幸せを感じられない社員は基本的に、「言われたことだけをやっていればいい」というスタンスになりがちです。一方で、働く幸せを感じている社員は創造性、生産性とも高く、離職率が低いのも明らかです。

さらに、社員が働いていて幸せを感じられなければ、途中で心が折れてしまったり、健康を害したりして休職や退職をするリスクもあります。

人材の安定的な確保、労働生産性の向上といった合理的な経営を進める上でも社員の心の問題、「幸福度」は無視できない重要なポイントです。

――海外でも同様の流れはありますか？

前野氏：すでにアメリカでは「社員の幸福度」を高めるための取り組みは企業にとって経営課題の一つとして常識です。職場でのハラスメントがタブーという考えもようやく日本でも定着しつつありますが、これからはハラスメント対策に加えて、「社員が幸せに働ける職場づくり」が必須になるでしょう。

いまは情報が簡単に手に入れるので、若い社員たちは快適に働ける職場環境を実現している「ホワイト企業」を容易にイメージできます。自分の会社と他の会社を比較して、幸せになれない会社と感じれば、「ブラック企業」と見なして早々に辞めてしまうかもしれません。

同時に悪い評判はネット上にも拡散されてしまいます。人口減少社会は人手不足の時代なので、優秀な人材の確保は難しくなるでしょう。

もしも自分の会社の離職率が高いのであれば、「最近の若手は根性がない」といった愚痴をこぼしていても仕方ありません。自社の勤務環境、職場風土が時代に合っていないという事実を経営者は真摯に受け止めていくべきです。

――社員の幸福度を高めるために会社としてどのような取り組みが必要ですか？

前野氏：幸福度を高めるためには、「やりがい」と「つながり」の醸成が重要なポイントです。

「やりがい」を感じるためには社員の「主体性」が大きく寄与します。何の説明もなく、目の前の仕事を「やれ！」と言われるだけでは、どうしても「やらされ感」や「組織の歯車」といったマイナスイメージを感じてしまいます。本人の「納得感」が得られ、主体的に仕事に取り組めるように仕事の意義、おもしろさを丁寧に伝える作業がとても大切です。

「つながり」は決して難しい話ではありません。きちんとあいさつする、「ありがとう」と感謝を伝える、「頑張ってね！」、「大丈夫？」といった声掛けをするような基本的で当たり前の人間関係を大事にするということです。

小学生が学校で教わっている、「仲良く協力する」、「困っている人が助け合う」といったものと同じです。子ども同士の関係で推奨されているのに、大人の関係になると無用な配慮で顧みないというのはおかしいですよね。

社員の気持ちを聞き取る姿勢が大切

――経営者や人事担当が若手社員と接する際にどのような心構えが求められますか？

前野氏：新入社員にとって経営者や人事担当はとても偉い人で、ヒエラルキーの一番上に位置する存在です。若い社員はまだコミュニケーション能力も低く、遠慮して目上の人には言いたいことをうまく伝えられない人が多いでしょう。

若い社員が安心して話せるように、経営者や人事担当者はフラットでオープンな姿勢を心掛けてほしいですね。突飛な話をする若手社員もいるでしょうが、社員の気持ちを素直にくみ取るべきでしょう。

むしろ「うちの会社で改善すべき点はありませんか？」と低姿勢になるぐらいで若手にとってはようやくフラットに近い、安全に話せる状況と認識してくれるでしょう。

話を聞いてわかった改善点は当然対策を講じる必要がありますし、対応ができない課題は改善に向けたビジョン、計画を示す必要があります。若手ならではの未熟さ、知識や経験の不足による思い込みなどはわかりやすく説明すべきでしょう。

会社の理念、経営者の思いを対話によって伝えることも大切です。年始や年度初めに社長が大上段に構えて行う訓示といったものは実効性に欠けたり、社員に響かなかったりすることも少なくないのではないでしょうか。経営理念をしっかり届けるためには、自分の身内、孫に接しているような優しい態度、自身の若い頃の苦労話をするようなオープンな姿勢で伝えることが効果的です。

――コロナ禍は若手社員の「働く幸福度」に影響しますか？

前野氏：仕事そのものはテレワークの導入などで解決できる部分も多いでしょう。しかし、対面でのコミュニケーションが減ってしまうために、社員の幸福度に寄与する「やりがい」と「つながり」の両方を削いでしまうリスクがあると懸念しています。

オンラインでの雑談や食事会といった取り組みも有効ですが、どうしても参加者が限定されがちであるため人間関係の広がりに欠ける側面は否めません。

職場で直接的にやり取りしていれば、上司と部下、同僚といった〝縦・横の関係〟以外にも、社内でのすれ違いの際に知り合うような〝斜めの関係〟も広がっていきます。三密を避ける設備を早急に整えてリアルに人と人とが会える職場を取り戻すことも必要でしょう。

前野隆司氏

PROFILE

1984年東京工業大学工学部機械工学科卒業、1986年同大学修士課程修了後、キヤノン株式会社にエンジニアとして入社、カリフォルニア大学バークレー校訪問研究員、ハーバード大学訪問教授等を経て、現在慶應義塾大学大学院システムデザイン・マネジメント研究科教授。専門は、システムデザイン・マネジメント学、ヒューマンマシンインタフェースデザイン、地域活性化、幸福学、幸福経営学など。著書に『7日間で「幸せになる」授業』（PHP研究所）『無意識がわかれば人生が変わる』（ワニプラス）などがある。

巻頭企画2

若手社員が辞めない会社づくり

株式会社NEWONE

DATA

業種／コンサルティング
設立／2017年9月
資本金／1,000万円
従業員数／35名（2021年4月1日現在）
HP／https://new-one.co.jp/

上林周平氏

PROFILE

大阪大学人間科学部卒業。アンダーセンコンサルティング（現アクセンチュア）に入社。官公庁向けのBPRコンサルティング、独立行政法人の民営化戦略立案、大規模システム開発・導入プロジェクトなどに従事。2002年株式会社シェイク入社、2015年より同社代表取締役に就任。2016年、若手からのリーダーシップを研究するLeadership Readiness Lab設立し、代表に就任。2017年9月、エンゲージメントを高める支援を行う株式会社NEWONEを設立。米国CCE.Inc.認定　キャリアカウンセラー。

〝若手〟定着のカギを握る

組織とのエンゲージメント

株式会社NEWONE　代表取締役社長 **上林周平氏** インタビュー

職場定着を図るための取り組みとして大企業を中心に「エンゲージメント」への関心が高まっています。中小企業ではあまり浸透していませんが、個人と組織、社員と会社が強い絆で結ばれ、良好な関係を構築する上で欠かせないコンセプトとして注目されています。

新人研修支援や組織開発のサポートを手がけている株式会社NEWONEの上林周平社長に、「なぜいまエンゲージメントが求められているのか」、そして組織とのエンゲージメントを高める方法について伺いました。

自発的な貢献意欲で社員と会社がつながる

企業の新人研修や人材育成の場で「エンゲージメント」という言葉を耳にする機会が増えています。ビジネスの世界では、企業やブランド、サービスなどへの愛着、絆といった意味合いで使われていますが、「社員と会社」のエンゲージメントとはどのような関係性を示すのか、ピンとこない経営者、人事担当者も少なくありません。

株式会社NEWONEの上林周平社長はエンゲージメントについて次のように語ります。

「婚約指輪をエンゲージリングといいますが、社員と会社のエンゲージメントは〝婚約〟に例えるとわかりやすいです。『コミットメント』といったドライな契約関係とも違い、自発的な貢献意欲を持って、そのつながりのために主体的に取り組んでいる心理状態です」

モチベーション（やる気）やロイヤリティ（忠誠心）といった関係性とも違い、どちらが偉いという立場はなく、両者が対等にくっついている関係です。

「エンゲージメントを『従業員満足度』と誤解している人もいますが、待遇であったり、報酬であったり、社員に何かを与えた対価として愛される会社を目指すような迎合ではありません。本人が『やりたいから、やっている』、そんな関係性こそがエンゲージメントです」

変化する若者の労働観 報酬だけが望みではない

なぜいまエンゲージメントが求められるようになったのでしょうか。上林さんは3つの理由があるといいます。

「若者の労働観が近年大きく変化しています。面接でも『ファーストキャリアは御社に決めました』と平気で言ってしまう学生もいるほどで、同じ会社でずっと働くという意識が希薄になっています。終身雇用制度が揺らいでいる時代背景もありますが、給料が良ければ文句がないといった価値観から、成長、やりがい、よい仲間など、会社に求めるものが変わり、企業側も若手をつなぎとめる手段としてエンゲージメントが必要と感じています」

2つ目は人材の安定的な確保が難しくなっている現在の労働市場です。

「先進国の中でも日本は生産年齢人口の減少が顕著です。転職がしやすく、フリーランスなど働き方も多様化している中、社員の離職率を抑えて定着を図るためにエンゲージメントが重要となっています」

3つ目は将来的なビジネスモデルへの対応です。

「あらゆる分野でAIの導入が進むと、仕事の価値は従来、工場で求められていたような均質的な労働ではなく、よりクリエイティビティ、イノベーティブなものとなっていきます。そのためには一人ひとりが仕事のパフォーマンスを上げていかなければなりません。与えられた仕事、決められた仕事を義務感から『やらされている』のではなく、個々の社員が会社のビジョン、方向性に共感して、主体的に能力を発揮することが企業競争力を確保する上で欠かせません」

何のための仕事なのか 目的と意味を伝える

組織のエンゲージメントを高めるには具体的にどのようなアプローチが必要になるのでしょうか。

「エンゲージメントの難しさは、まさに婚約と同じで『これさえやれば確実に婚約できる』といったマニュアルがないことです。社員が求めている内容もそれぞれ違うので一人ひとりに合わせた対応が大前提となります」

とはいえ、全員の希望に応えるというのは現実的に不可能。本人の意向を把握して「優先順位」をはっきりさせる。これがエンゲージメントを高める取り組みの第一歩となります。

「本人が何を重視しているかを経営者や上司はよく理解する必要があります。会社として『できる・できない』の期待値調整を行い、できる施策から着実に対応していく必要があります」

同時に、企業側も事業の方針や将来的な見通し、つまり「会社がやりたいこと」をしっかり伝えるのも非常に大切です。

「何のための仕事なのか、この仕事にはどんなメリットがあるのか、社員の『why』（なぜ）に対する答えを明確にしなければなりません。『目的が見えないけど、とにかく頑張る』といった〝体育会系〟のようなノリは若い社員の目には好ましい組織風土として映らないでしょう。いまの若者はレストランを決める際にもネットで口コミをチェックするのが当たり前。『とりあえず行ってみるか!』というような行き当たりばったりの行動は無謀でナンセンスと感じてしまいます」

ただし、若手に特有の経験不足ゆえの視野の狭さもあります。仕事の全体像が見えないためにとても重要な仕事で今後の成長にもつながる経験なのに、それが理解できないというケースもあるので、ていねいな説明やフォローが必要となってきます。

やりがいを感じさせる ちょっとした演出も効果的

エンゲージメントは相互的な関係なので、会社側の歩み寄りだけでは不完全です。社員本人が自分の仕事に「意味付け」をして納得できることが決め手といえます。

「新人であっても受け身ではなく、『自分は会社のビジネスパートナー』という自覚を持って、自分の仕事にやりがいを感じることが欠かせません」

最近では管理職と社員が定期的に短い時間の面談を行う「1on1」を取り入れる企業も増えています。

上林さんは、「一人ひとりのやりがいを把握するためのオーダーメード型の面談にすれば、効果的なエンゲージメント・マネジメントが可能になる」と指摘します。社員がやりがいを感じるパターンは次の4つのパターンに分けられるといいます（表）。

①〝ならでは〟能力の発揮 ②よき仲間との一体感 ③価値創出への没頭 ④今後への成長期待

「本人がやりがいを感じられれば、より主体的に会社に貢献したいというエンゲージメントが生まれます。しかし、若手社員は未熟さゆえに自信が持てない、あるいは積極的な行動がとれない場合もあります。その場合は『組織に貢献している』という実感が持てるようにちょっとした工夫や演出が有効です」

仕事の前には「君は○○が得意だから、この仕事をぜひお願いしたい」、仕事の後には「今回の仕事、良かったね!」とみんなの前でホメてあげるといった演出も大切です。

「誰でもホメられるとうれしいものです。『ありがとう』『すごいね!』といった感謝と称賛を心掛けたいものです。これからの人材活用では多様性が求められます。『誰々さんのようにならなければいけない』といったお手本を掲げるよりも、個々人の特性、能力を発揮できる風土が大切でしょう。OJTも教育係だけでなく、上司や先輩、経営者――、いろんな人と関わりながら会社全体で育てるという意識が重要です」

エンゲージメントが高まる4つのパターン

〝ならでは〟能力の発揮
「自分ならでは」の力を発揮することが仕事を行う意味になる

価値創出への没頭
自分は何のために働くのか、意味ある価値を出すことがやりがいにつながる

よき仲間との一体感
ビジョンに向けていい仲間と一丸となって進めたいという気持ちがある

今後への成長期待
いまの仕事経験がなりたい自分につながる。だからこそ力を出す意味になる

サイボウズ株式会社

DATA
業種／IT
設立／1997年8月
資本金／61,300万円
従業員数／857名（2020年12月末 連結）
HP／https://cybozu.co.jp/

コロナ禍で全社員が対象に！

サイボウズのテレワークとは？

サイボウズ（株）チームワーク総研 **鬼頭久美子氏** インタビュー

コロナ禍による影響で、準備が整わないままにテレワークを導入せざるを得ない状況を強いられた会社も少なくありません。そんな中、ソフトウェア開発のサイボウズ株式会社は働きやすい職場環境の整備などを目的に10年前からテレワークの導入を進めてきました。同社チームワーク総研の鬼頭久美子さんにテレワークの実施状況や魅力、運用上のポイントなどを伺いました。

理由を限定しない 誰でも利用できる制度

サイボウズがテレワークを制度として試験的に導入したのは2010年8月。「多様な働き方ができる職場づくりを進めることで、より多くの就業機会の創出あるいは業務効率の向上などを実現しようというのがきっかけでした」と鬼頭さんは語ります。

「テレワークの導入にあたっては当時社内でも賛否両論ありました。しかし、試験的な運用をスタートした翌年に東日本大震災が発生。『危機管理』の観点からもテレワークは有効であると判断して、本格的に導入しました」

テレワークを経常的に利用している社員の割合はコロナ禍の前の段階で全体の2割弱。鬼頭さんのように大阪の自宅から完全リモートワークで東京オフィスでの仕事に従事しているケースや、本人の都合に合わせて自宅のほか移動先などで仕事をするサテライトワークを組み合わせている人など、テレワークの制度を利用してさまざまな場所で働いています。

「サイボウズでは基本的に誰でもテレワークで働くことができます。育児といったやむを得ない事情に限定していません。例えば、子どもの習い事の送迎、宅配便の受け取り、年末に実家に帰省した際に両親ともう少し長くいたい、といったプライベートな理由で1週間程度のテレワークをする社員もいます」

厳しすぎる条件では 利用は広がらない

同社はテレワークを取り入れていく過程でいくつかの課題も見えてきました。一つはテレワークを利用する際の社内的な手続きの煩雑さです。

「導入当初は社員が自宅でどのような仕事をしているのかわからないということから、テレワークの利用者には毎日上長への報告義務が課せられていました。上長もまた報告に対して『○×△』で細かく評定をしなければなりません。テレワークによって生産性を下げてはいけないという管理上の理由に基づくものでしたが、これではオフィスでの勤務よりも余計な仕事が増えてしまい、大きな負担となってしまったのです。監視されているようで窮屈だからテレワークは利用しないといった意見もありました」

会社としては社員の勤務管理をおざなりにはできません。とはいえ管理が厳しすぎて誰も利用しないのではせっかく制度を設けた意味がありません。サイボウズではテレワークの利用実態や社員の声を踏まえて管理上の手続きを徐々に緩和していったといいます。

「入社していきなりテレワークで仕事をするというケースは通常ありません。オフィスでの仕事を通じて上司・同僚との信頼関係を築いた上でより働きやすい環境を求めているだけですから、実際にはあまり厳しい管理は必要ないものでした」

もう一つは、環境の違いによるオフィスで働く社員とテレワークで働く社員とのコミュニケーション力の差です。

「会議や打ち合わせに出席する際、テレワークを利用している社員はオンラインでの参加になります。しかしオンラインでのコミュニケーションは会議室でリアルに参加している社員と比べるとどうしても発言回数、伝わり方に差が出てきてしまいます。発言を気兼ねしてしまったり、現場の雰囲気についていけなかったりする傾向もあります」

半面、今回のコロナ禍によって社員全員がテレワーク、全員がオンラインで同じ環境なると、格差がなくなってかえってやりやすくなるケースもあったといいます。

「オンラインでの会議はリアルな会議室とは異なり席次もありません。画面上でもフラットに見えるので、上司・部下に関係なく自由に発言しやすいメリットもあります。リアルな参加者とオンライン参加者が混在している場合は、オンライン参加者にも定期的に意見を求めるといった配慮が必要です」

テレワークの目的を 全員で共有

現在、手探り状態でテレワークを導入し始めた企業も少なくありません。これからテレワークを本格的に運用していく上で企業はどのような点に注意すればいいのでしょうか。

「サイボウズの場合、導入する際にテレワークの『目的』を掲げました。目的は『雇用機会の創出』、『業務効率の向上』、『ライフ重視の支援』、そして危機管理です。何のためのテレワークなのか、全員で共有することが大切だと考えています」

サイボウズでは今回の事態を踏まえて、さらなる危機管理体制の充実を図るためにテレワークの適用対象を社員のみならず派遣社員にまで拡大しています。今後は社内・社外を問わず、さまざまなビジネスシーンの中でオンラインでのやり取りが増えていくことは間違いありません。

「私の場合、家族の転勤で東京から大阪に移りました。会社にテレワークの制度があったおかげでいまでも大阪にいながら東京のメンバーとリモートで仕事ができます。仕事もあきらめない、家族も大事にできる。テレワークは働く人の選択肢を広げる素晴らしい制度だと思います」

より働きやすい環境の整備、多彩な人材確保の方策としてもテレワークのスムーズな導入を進めたいものです。

サイボウズ（株）
チームワーク総研 **鬼頭久美子氏**

PROFILE
京都大学法学部卒業後、株式会社三井住友銀行に入行。組織づくりと個人のキャリア形成に興味を持ち、国家資格キャリアコンサルタント資格取得後、サイボウズ株式会社へ転職。現在は、サイボウズの人事として育成・研修企画を担当しながら、その経験を生かし、チームワーク総研アドバイザーとして、サイボウズの組織作りの取り組みを伝えている。息子3人の子育て中。

特別サイト『サイボウズの「テレワーク」に関する情報を公開します』でもたくさんの実例などを収集できます。 ▶ https://telework.cybozu.co.jp/

サイボウズ流

テレワークを運用する際のポイント

鬼頭さんはテレワークを運用するポイントとして次の3つを挙げています。

［その1］「情報格差」をつくらない

テレワークの最大のメリットは「働く場所」「働く時間」に縛られないこと。必要な資料が会社にしかない、ハンコを押すためだけに出社する必要があるといった環境をできるだけ改善することが大切。

オンラインでの会議がメンバー以外にも閲覧できるように録画データを共有できるようにする。議事録を作成しておく（必要に応じて要点だけをまとめたものでもOK）。

「働く場所と時間の呪縛から解放されることで、日中に子どもの世話があるときには朝活で仕事を済ませるなど効率の良い働き方ができます」 （鬼頭さん）

［その2］感情面のコミュニケーション

直接やり取りしているとわかるその人の空気感などを見落としてしまうリスクがあります。テンションやモチベーションといった感情面でのコミュニケーションが重要。

「サイボウズでは『ザツダン』と称するマネージャーとメンバーが仕事以外のことも業務時間中に自由に話し合える制度があります。コロナ禍以降はメンバー間での『オンラインザツダン』も増えています」 （鬼頭さん）

ほかにも「仕事Bar」（アルコールもアリでリラックスした雰囲気の中、真面目に仕事の話をする）、「分報」（オンライン上にこれからの予定やいまの状況など、ちょっとしたことを書き込むことができる）といったコミュニケーションを取るための機会を設けています。

［その3］言語化する

プロジェクトの目的、目標を言語化してメンバーで共有することが重要です。リアルな職場では上司の雰囲気や「頑張って!」といった声掛けで伝わることが、オンラインでのやり取りではうまく伝わらないことも。伝達のあいまいさはトラブルの原因になることもあります。

「マネージャーの言語化だけではなく、メンバーの言語化も大切です。できること、できないこと、やりたいことをしっかり伝えましょう」 （鬼頭さん）

テレワークでは仕事の状況が閉鎖的にならないように複数の担当者で進めたり、マネージャーが適宜サポートに入ったりする体制は特に重要。

巻頭企画3
職場定着事例

ラッシュジャパン合同会社

DATA
業種／製造・販売
設立／1998年10月
資本金／1億円
従業員数／1,300名
HP／https://weare.lush.com/jp

企業ポリシーへの共感がエンゲージメントを高める

ラッシュジャパン合同会社

会社の大切なものが見えてくる現場体験

新鮮な野菜や果物を使った１００％ベジタリアン対応のナチュラルコスメ商品の製造・販売を手掛けているラッシュジャパン合同会社。ショップ人事担当の麻生江巳さんは、「会社で長く働いてもらうためには企業ポリシーへのエンゲージメントが不可欠」といいます。

「ラッシュではビジネスを通じて環境問題、セクシャルマイノリティなど社会的な課題に取り組んでいきたいと考えています。取り組みの軸として掲げている企業ポリシーが『エシックス』（倫理観）です。やりたいことがはっきりしている会社なので、単純に『化粧品が好き』といった動機から入社する人もいますが、ポリシーに共感できる人のほうが長く働けると思います」

エンゲージメントをどのように定義するかは企業によっても幅がありますが、同社では「企業ポリシーへの共感」をエンゲージメントのポイントとして捉えています。

採用の段階でも企業ポリシーをどう考えるか、あるいはまだ知り得なかったとしても今後共感できるかどうかを必ずチェックするといいます。新卒採用でも入社前のオリエンテーションの一環としてエシックスを軸としたワークショップを実施しています。

企業ポリシーへのエンゲージメントを高める取り組みとして実施しているのが現場体験型の研修制度です。

新卒採用では入社後早い段階で２日間、全国の店舗や製品工場に赴きます。店舗では一カスタマーとして店舗スタッフの接客を受けて、工場では製造工程の一部を実際に体験します。

「ラッシュは店舗が自社ブランドをアピールする〝最大のメディア〟と位置付けて、過剰なパッケージをなくし、広告などは一切実施していません。ラッシュの大切なものがたくさん詰まっている店舗、工場での現場体験は新しく入った社員がポリシーを理解し、共感するための絶好の機会になります」（サポート・オフィス人事担当の高橋志乃さん）

社員の自由な発想を否定しない企業風土

同社の店舗には接客マニュアルなどは備えられていません。

「それぞれの店舗の主体的な行動を重視しているからです。逆から言えば、ポリシーに沿っていれば、本当に自由です。社員の自由な発想、行動を否定しない環境があるので『自分たちがいい』と思ったことを実行できる企業風土はエンゲージメントを高める要素にもなっていると思います」（麻生さん）

ワークショップは社員たちに会社の理念や信念を明確に伝えられる絶好の機会。

ショップ人事担当の麻生さん　サポート・オフィス人事担当の高橋さん

職場定着に効果的な取り組みとは

ブランド・チャリティやアースケアチームでは社会貢献活動などへの社員の参加をサポートしています。活動への参加はポリシーに対する周囲の評価を再認識したり、共感してくれる声を聞いたりすることも多く、エンゲージメントを高める機会にもなっています。

株式会社白川プロ

DATA
業種／映像制作
設立／1962年3月
資本金／1,000万円
従業員数／317名
HP／https://www.shirakawapro.co.jp/

制度をわかりやすく解説したパンフレットを自主制作している

家庭の事情で仕事をあきらめない社員の人生設計を尊重する職場に

株式会社白川プロ

社員は会社の事業を支える財産そのもの

報道番組『ＮＨＫニュース　おはよう日本』の編集業務などを手掛けている株式会社白川プロ。激務で知られるテレビ業界、その最前線で活躍する〝映像のプロフェッショナル〟が集う会社ですが、東京都の「ライフ・ワーク・バランス認定企業」（２０１６年度）に選ばれています。

同社が働きやすい職場づくりを目指すきっかけの一つが「介護離職」への危機感でした。社員の平均年齢は37・7歳。会社の中心を占める年齢層が介護のために大量に離職するような事態になれば、これは大きな経営リスクになります。

「介護離職は決して他人事ではありません。社員が持つ専門的な技量、スキルは事業を支える財産そのもの。介護に直面した社員が会社を辞めなくてもいい、安心して働き続けることができる環境を作る必要がありました」

（白川亜弥社長）

実際に取り組みを始めてみると、すでに介護と仕事との両立に悩んでいる社員の存在も見えてきたといいます。まさに「待ったなし」の状況でした。

現在、同社では介護休業・休暇制度のほか、社員からの「出産や育児に関する制度も充実してほしい」という要望を受けて、育児時短勤務制度なども導入しています。

介護、育児は自分一人で抱え込む問題じゃない

とはいえ、多忙を極めるニュース番組の制作現場ですから、同僚らに気兼ねして休暇の取得をためらう社員はいないのでしょうか。

「制度の趣旨や内容を社員全員に周知することで、現場でも休暇に関する話がタブーではなくなります。また、社員も介護や育児が自分だけで抱え込まなければならない問題ではないと理解してもらえます」

全員に周知するために制度の内容をわかりやすく紹介する独自のパンフレットを作成しているほか、代替スタッフを柔軟に配置できるよう社員の能力を一定レベルに担保する教育研修にも力を入れているといいます。

これまで20人超の社員が介護休業制度などを利用、育休制度についてもすでに４人の男性社員が約1カ月の休暇を取得しているそうです。

「せっかく育てた社員が辞めてしまうのは会社として痛手です。社員それぞれがみんな違う人生です。介護、結婚、出産といったライフプランを会社として尊重することが大切と考えています」

今後は、介護で退職した社員などを対象にジョブリターン制度の導入も検討していきたいということです。

「毎日少しずつでいいから社員が働きやすい環境を整えていきたい」と語る白川社長

職場定着に効果的な取り組みとは

介護・育児休暇制度の利用に関する相談窓口を設置しています。窓口では専門スタッフが対応し、休暇の取得に関するさまざまなサポートを行うほか、シフト（勤務時間）の変更、一時的な部署異動といった相談に関しても相談者と現場サイドとの間で調整も行います。

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

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合わせて、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恐れがあります。

「パート3」では、入社後の育成計画を考えていきます。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、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」姿勢を示し続ける

「パート4」では、人材育成の中核を担うＯＪＴについて考えていきます。ＯＪＴとは仕事の現場で「見せる」「やらせてみる」中で、各種のスキルを実践的に学ばせていくものです。しかし、ただ「やってみろ」だけで済ませてしまっては「何をどうやって学べばいいのか」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をどう意識づけていくか、考えていきます。

「パート5」では、職場の人間関係を考えます。人間関係の問題は、常に早期離職の理由の上位に挙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「社員を大切にする会社」のことです。その姿勢を絶え間なく社員に示し、それを目に見える形にしていかなくてはなりません。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、中小企業が取り組みやすい「働き方改革」について考えてみましょう。これからの時代にマッチした取り組み方を紹介します。

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。

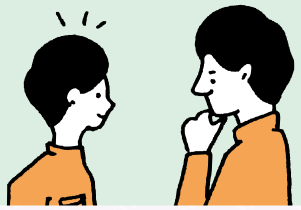
若手社員の早期離職防止を目指して

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

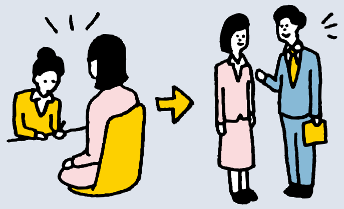
若手社員と良好な関係を構築するために、知っておきたい若手社員の傾向と対応策について押さえましょう。コミュニケーションの方法も伝授します。



□ 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　32ページ

人材を〝人財〟に育て上げるためには育成担当だけではなく、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

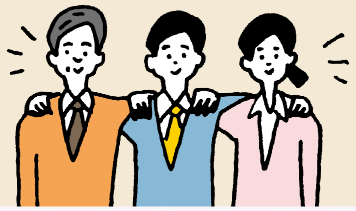
➡Part4　40ページ

育成計画の肝となるOJT。OJTを成功させるためには、現場に丸投げにせず、しっかりと計画し、新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　48ページ

早期離職の理由ナンバーワンとなる「人間関係」。社員間の良好な関係を築くためのコミュニケーションテクニックや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

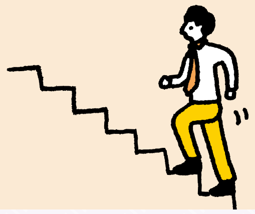
➡Part6　54ページ

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　60ページ

これからの時代にマッチした働き方改革について理解していきましょう。



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

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、若者に合わせて企業の在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さまざまな言語が飛び交っています。

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」「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だと言えそうです。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ほしい」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」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ているようです。

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では仕事観がまるで違う。その事実を認識することから始める。彼らの目線に合わせなければ採用も育成も立ちゆかない。

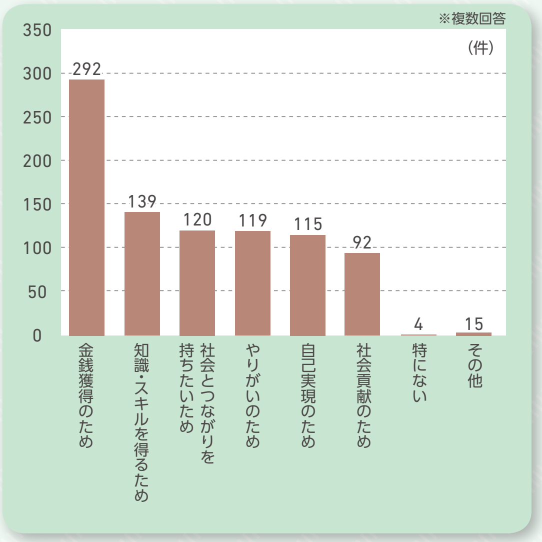
For 採用担当者　For 育成関係者

「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。

最近の若年者のホンネとは？

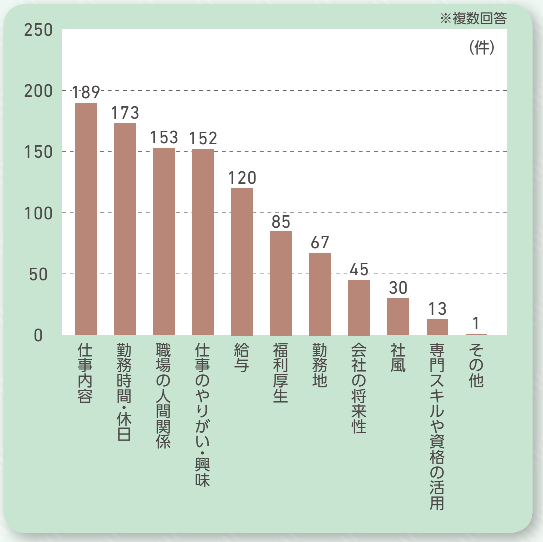
東京しごとセンター・ヤングコーナーが行った「若年者の就業意識」アンケートの結果から、若年者が考えていること、大事に思っていることを探ってみましょう。

働く目的



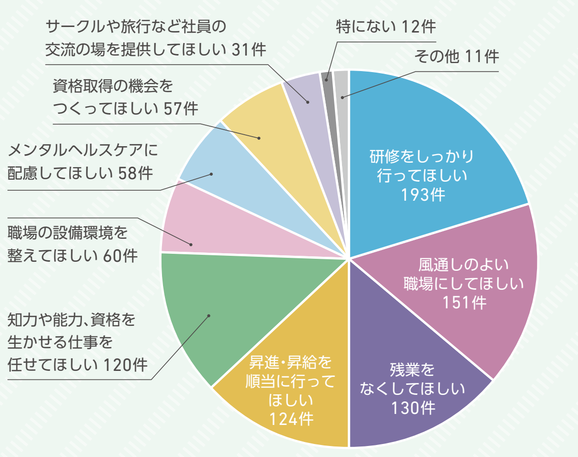
【その他内訳】
- ● 会社のため　● 同世代が働いているから
- ● 世間体　● 親を安心させるため
- ● 家族を持ったときのために　● 生きやすくなるため
- ● 自立のため　● 生活のため
- ● 生活していくお金を得るため　● ワークとライフの両立

正社員として仕事を選ぶ際に重視すること

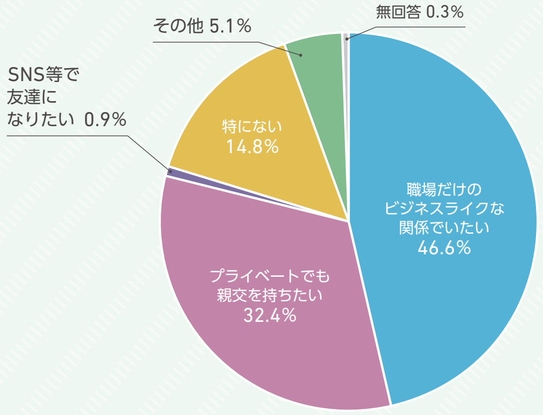


【その他内訳】
- ● 長期で働けるところ

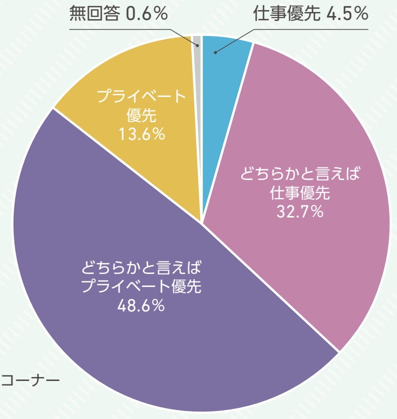
入社後に会社に求める（望む）ことは？



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】

PART 1

いまどき若手社員の傾向を理解する

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。

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。「最近〇〇という問題があるが、解決するためにはどうすればいいと思う？」などと、若手社員に歩み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、共感できないものであっても、否定するべきではありません。時代が変われば人の価値観も変わる、それはごく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、時代に合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くなります。

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

経営者が若手社員に
歩み寄ることも大切

Point

For 経営陣

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。

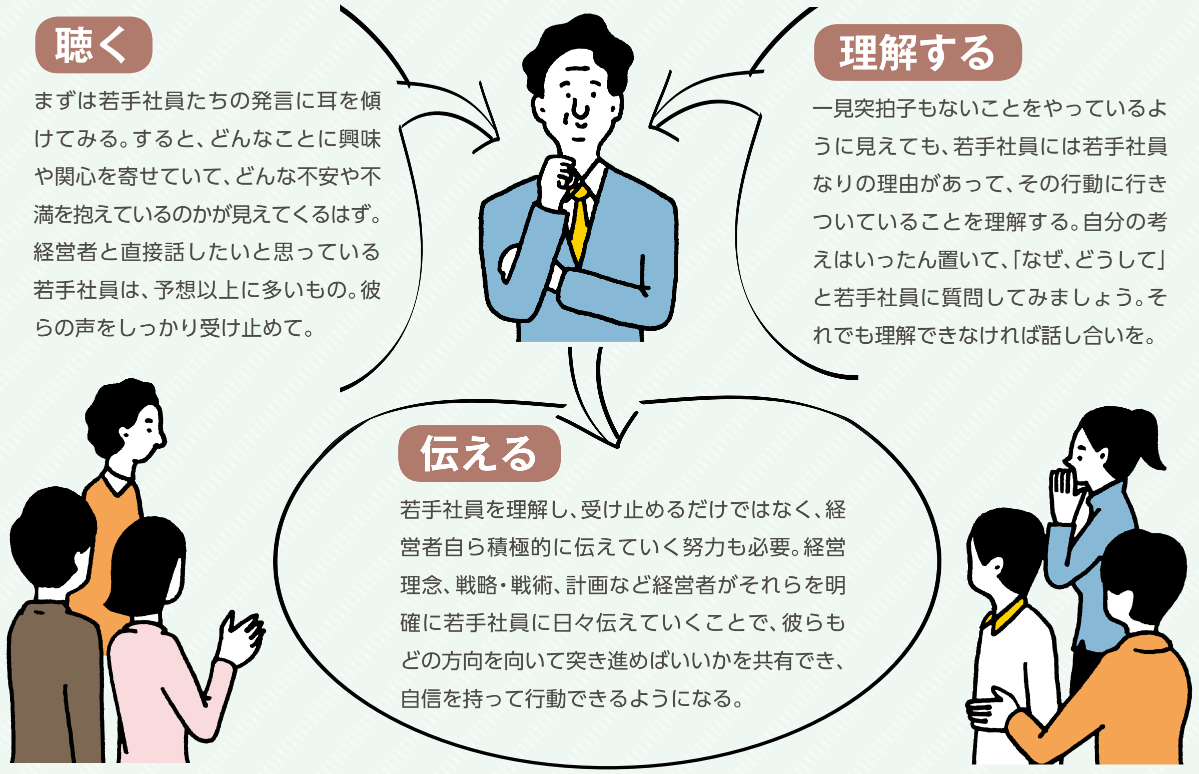
For 育成関係者

若手社員の価値観に合わない職場環境があれば、改善できる手がないか模索する。経営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。

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寄せていて、どんな不安や不満を抱えているのかが見えてくるはず。経営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

株式会社NEWONE

本人以上に部下の可能性に期待します！

業務の関係上、若手社員の横で毎日併走できるわけではないからこそ、どのようになってほしいか、どのようなポテンシャルがあるのかを定期的に考え、その本人の可能性に期待することを徹底しています。本人以上に、本人の可能性を信じることが大事だと考えています。

あとは、自分自身が仕事を楽しく行うことを大切にしています。エンゲージメントが高い上司の部下はエンゲージメントが高いというデータがあるように、自分自身の振る舞いが影響するので、仕事の意義を自ら捉えて徹底しています。

コラム

「承認欲求」とは

誰かにほめられたい、認められたい、こうした欲求を「承認欲求」と言います。目標を達成するための原動力であり、人は目標の達成に向けて、努力し失敗を克服する「成功体験」を積み重ねて成長します。若手社員の「承認欲求」を満たす「成功体験」を積むためには、失敗を経験し、周りがフォローしながら克服するプロセスが有効です。失敗を克服した際は「頑張ったね」などと声をかけることで、他者からの「承認欲求」が満たされます。また、若手社員も失敗しながらも克服できたという「成功体験」から、自信を持つことができます。このように、職場での「成功体験」を経験し、他者から承認され自信をつけることで、本当の意味で「承認欲求」を満たすことができます。「承認欲求」と「成功体験」をうまくコントロールしていくことで、若手社員の成長を促すことができます。

いまどき若手社員の傾向を理解する

育成担当と若手社員のコミュニケーション

社員のタイプを把握して対応を変えてみよう！

職場の「あるある」困った若手の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。

例えば、言われたことしかやらない「指示待ち」型の若手社員がいます。言われたことは完璧にこなす真面目さ、堅実さが持ち味。その一方で、周囲が「言われなくてもわかるだろう」と思うようなことができません。また主体性を発揮することが苦手で、自分から話そうともしませんし、仕事を任さ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こむ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きません。それができないから指示待ち人間になっている可能性が高いからです。「こんなときはどうしたらいいと思う？」「今はこの仕事をしてほしい。なぜだと思う？」。こんなふうに、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。

半面、新しいことにチャレンジしたり、仕事の仕方を工夫したりといった変化に弱い傾向があります。自分の行動に自信が持てないため、上司に「〜で大丈夫ですか？」「これでいいですか？」と確認することがよくあります。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るべきは「失敗しながら学ぶ機会」です。例えば、チャレンジした結果の失敗は許容し、むしろチャレンジを称賛する。そんな環境づくりができたら理想的です。

「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、こうしたコミュニケーションが大切なのか」を説くようにします。

Point

For 経営陣

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

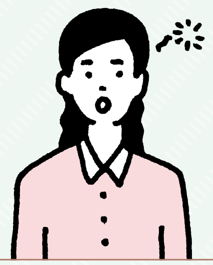
For 育成関係者

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っても、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	リスク回避型	自分基準型
	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がわからない。	失敗することが怖いがために、行動や選択が保守的。「転ばぬ先の杖」と言わんばかりに質問回数が多く、あまり自分の意見を積極的には発言しない。	非常に前向きでやる気も十分だが、人の意見を聞かず、自分の意見を強引に進めようとする傾向がある。自己中心的と思われてしまう場合も。
			
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	● ミスを恐れている ● チャレンジをしようとしない ● 「〜で大丈夫ですか？」が口ぐせ ● 慎重に行動する	● 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
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。	リスクを見越して慎重に行動できることはよいことだとほめつつも、**失敗から学ぶことも多いということを教える。**もしミスしたとしても、先輩や上司が手助けすると日々伝えることで、**本人のチャレンジする気持ちを引き出す。**質問にはすべて答えずとも、適宜丁寧に対応する。	本人の意見や行動を叱責したり否定したりしてしまうと、一気にモチベーションが下がってしまう可能性が。「自発的に行動できる」「自分の意見を持っている」ということはほめながらも、「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捉える、他人の意見を聞く力をつけるよう促す。**

PART 2

採用から入社後の育成まで連携して取り組む

採用活動を成功させるために

採用計画の立案から採用活動は始まる

職場定着率向上を目指すならば、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かったりする恐れがあるからです。どのような人材を採用し、どのように育成していくか、各担当者が情報を共有しながら取り組んでいきましょう。

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

人材を集めるためには「②採用広報」が不可欠です。採用広報とは「自社に興味を持ってもらい応募者を集める」こと。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などのほか、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」の活用も一つの選択肢です。また最近注目されているインターンシップもうまく活用しましょう。

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。横柄な態度や挑発的な質問など、応募者を心理的に追い込むような「圧迫面接」は論外です。近年では就活（採用）ハラスメントが社会問題化しています。目指すべきは、自社の魅力を伝えながら、応募者の魅力を引き出すような面接です。

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。面接の際「応募書類に目を落として、相づちも打たない」面接官よりも、「適度にアイコンタクトをしながら相づちを入れて話を促す」面接官のほうが、より深い話を引き出せるはずです。

志望動機を尋ねるにも、その志望動機を持つに至ったきっかけや、なぜほかではなくこの会社でなければならないのかなど、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、優秀な人材を取り逃がすことなく、自社にマッチする人材の採用につながります。新型コロナウイルスの影響で、オンライン面接の導入も進んでいます。従来の方法プラスアルファのスキルも求められるので、事前の確認が必要です。

Point

For 経営陣
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。

For 採用担当者
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。

1 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。

▼

2 採用広報・インターンシップ
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、インターンシップ開催などを通じてエントリーを受け付ける。

▼

3 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。

▼

4 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。

▼

5 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。

▼

6 内定
最終選考後、内定者を決定。

ここがポイント！

業務に必要となる知識や経験、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き、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、決めつけたりする質問は避け、応募者の本音を引き出す。
- 評価できる点があれば、素直に伝える。

[オンライン面接のポイント]

- わかりやすく簡潔に質問する。
- 映らない手元にも配慮する。
- ネットワーク環境のトラブル発生時に備える。
- カメラの位置が適切な角度、場所にあるか確認する。

PART 2

採用から入社後の育成まで連携して取り組む

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）」（2021年2月、総務省統計局）の「仕事につけない理由別完全失業割合数」によると、15～64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などが挙げられます。中でもインターンシップは入社前に実際の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

For 経営陣
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。

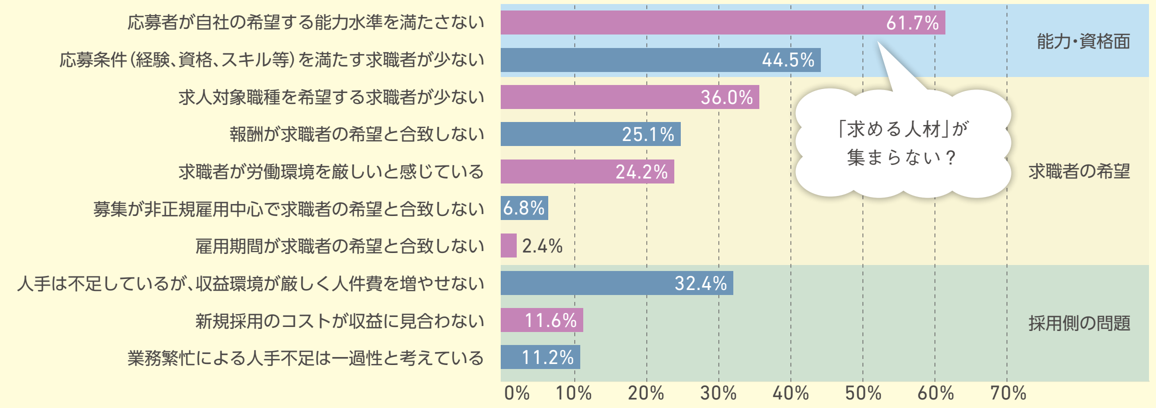
For 採用担当者
特に新卒採用においては、業種・職種に対する理解を深めてもらうための情報提供、応募者の意向のヒアリング、インターンシップなどが有効だ。

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）



出典：商工中金「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月調査）

■ 年齢階級、仕事につけない理由別失業者割合（2020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・給料が希望とあわない	6.7%	8.7%	8.3%	10.0%	6.3%	―
勤務時間・休日などが希望とあわない	10.0%	10.9%	13.9%	10.0%	12.5%	5.6%
求人の年齢と自分の年齢とがあわない	―	―	5.6%	15.0%	21.9%	33.3%
自分の技術や技能が求人要件に満たない	6.7%	10.9%	8.3%	5.0%	3.1%	―
希望する種類・内容の仕事がない	36.7%	34.8%	27.8%	30.0%	28.1%	27.8%
条件にこだわらないが仕事がない	6.7%	4.3%	8.3%	5.0%	6.3%	11.1%
その他	33.3%	30.4%	27.8%	25.0%	21.9%	22.2%

出典：総務省統計局「労働力調査（詳細集計）」（2021年2月公表）

「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。

PART 2

採用から入社後の育成まで連携して取り組む

インターンシップで就活生の心をつかむ

インターンシップって何をするの？

社員、職場の雰囲気を感じ取る就業体験

厚生労働省が発表している正社員有効求人倍率は令和2年は新型コロナウイルスの影響で低下しましたが、令和3年1月には少し上昇し、少子化の大きな流れの中では企業の若年者を採用したいという採用意欲は衰えないという見方もあります。

就活生を集める手段として近年、インターンシップを実施する企業が増えています。しかし、インターンシップの在り方や効果に関して「よくわからない」という経営者、人事担当者も少なくありません。

インターンシップとは、「学生の就業体験」のことで、会社で仕事を体験しながら企業理念や事業の内容に対する理解を深めてもらう取り組みです。就活生は会社説明会のような受け身ではなく、生きた〝現場〟を肌で感じられる機会になります。

インターンシップの形式には、大きく分けて次のようなものがあります。

●セミナー・見学型

1日〜数日間の短期で開催。内容は会社説明会から一歩踏み込んだもので、社員の案内による会社見学、業界を知るためのセミナー、社員との交流会などが行われる。

●プロジェクト・ワークショップ型

1週間〜数週間、1カ月程度の長期が多く、参加者は新事業の提案、商品開発など、企業が実際に抱えている課題に取り組む。数カ月単位で就業体験するケースもある。

「新卒の3割が3年以内で退職する」ともいわれる中、働くイメージができていない学生もいます。仕事の最前線に触れることでそれまで思い描いていたイメージと企業活動の現実とのギャップを解消し、入社後のミスマッチ、ひいては早期離職を防ぐ決め手にもなります。

経団連が策定した『採用選考に関する指針』によって企業側の選考期間がこれまでよりも短くなっています。就活が早期化している現状ではインターンシップは本選考の前段階として、選考作業の準備と位置付けて早めの着手ができる点もメリットといえます。

インターンシップの内容は口コミで共有

学生側も「入社後のミスマッチを避けたい」という気持ちは同じです。インターンシップに参加する学生の多くが社員と話をしたり、一緒に仕事をしたりして職場の雰囲気、企業風土、仕事のやりがいを感じ取りたいと考えています。

多くの学生はインターンシップを就活プロセスの一つとして認識しているので、やみくもに参加しているわけではありません。内定を獲得するため、選考を有利に進めるためのアピールの場として積極的に参加する人も多いです。

半面、インターンシップは自社を知ってもらう機会になるだけに、魅力をしっかり伝えられないと会社に対するマイナスイメージ、誤った印象を与えてしまう可能性もあります。

会社のインターンシップに関する情報はSNSなどを通じて学生間での情報共有が盛んです。内容の充実したインターンシップはネット上での評判も良くなり、多くの学生が集まるようになります。

企業側も大学のキャリアセンターや就活情報サイト、企業ホームページなど複数の媒体を通じて告知していきましょう。

Point

For 経営陣

コロナ禍でのインターンシップ開催なのでオンラインの活用、テレワークによる就業体験も好印象を与えるのがポイント。オンラインなら、遠方の学生への訴求効果も期待できる。

For 育成関係者

就活生は希望する業界をある程度絞り込んでインターンシップを探している。どんな内容で実施するのかを明確に提示することで学生の参加意欲を高められる。

インターンシップを行う際のポイント

どんなことを行うか、どのように組み立てるか

多くの学生が知りたいことは事業内容だけではなく、仕事のやりがい、職場の雰囲気、社員の働き方などです。会社説明会と差別化し、体験や交流を通じて、自社への理解を深める内容にしましょう。

①社員たちとの交流

社員は学生たちにとってまさに「自分の将来像」です。社員の勤務状況、生活といった日常に強い関心があります。社員と話したり、交流したりする機会が多いとインターンシップの満足度も高まる傾向があります。

②就業体験

会社説明会では実際のやること、仕事の進め方はわかりません。学生自身が現場に従事することで、仕事へのこだわり、注意点、会社の強み、課題、仕事への責任感を肌で感じることができます。

③ゴールを提示する

インターンシップの限られた期間ですべてを伝えるのは不可能です。「これだけは伝えたい」というポイントを絞って、学生がインターンシップを終えたときに達成感が得られるゴールを設定しましょう。

④学生からの「フィードバック」

会社から学生への一方通行のプログラムではなく、就業体験をした学生から会社へメッセージを届ける場を設けることで、インターンシップが学生にとってやりがい、成長、貢献を認識できる機会になります。

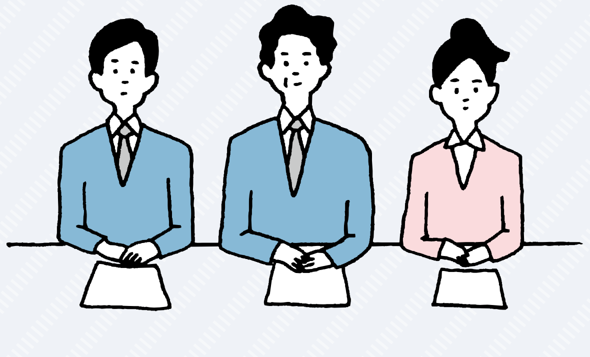
注意すべし！「採用（就活）ハラスメント」

採用担当者、OB・OGが就活生と接する上で注意しなければいけないのが採用ハラスメントです。悪気のない言動、冗談、あるいは採用に関わる質問であっても内容によってはセクハラ、パワハラに該当するケースがあります。

日本労働組合総連合会（連合）が2019年に行った『仕事の世界におけるハラスメントに関する実態調査』によると、「就活中にセクハラを受けたことがある」と回答した20代女性は12.5%、20代男性は21.1%となっています。

セクハラの内容としては、「性的な冗談やからかい」が最も多く39.8%、次いで「性的な事実関係（性経験など）の質問」が23.9%、「食事やデートへの執拗な誘い」が20.5%となっています。

内定を条件に以後の就活を止めるように迫ったり、内定辞退に対して「嘘つき」、「ふざけるな」といった高圧的な態度を取ったりする「就活終われハラスメント」（オワハラ）も注意しましょう。学生には自由に会社を選ぶ権利があります。「辞退の情報は他の会社と共有する」「損害賠償を請求する」といった対応は学生の自由な意思決定を妨害するもので脅迫罪にあたる場合もあります。



PART 2

採用から入社後の育成まで連携して取り組む

内定辞退を防ぎ、モチベーションを保つには

内定出して
終わりじゃないの？

誰しも〝内定ブルー〟に陥る　入社日までケアを続けること

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

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

他社の採用動向や家族の意向などを受け、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。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の間に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、入社の意思確認をします。

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、新入社員のモチベーションを上げましょう。

Point

For 経営陣

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。

For 育成関係者

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

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、仲間意識を高めたりすることで、入社後の孤立を防ぐこともできます。研修が難しいなら、食事会を行うといったイベントを設けるのも一案でしょう。

入社当日は社員全員で歓迎する

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

オンラインでの内定者フォローのポイント

これまで行われてきた内定者フォローは、決められた期日・場所に集合し、交流する方法でした。しかし、新型コロナウイルスの影響もあり、オンラインに切り替えざるをえない状況に。では、オンラインでどんな内定者フォローを行えばよいか考えてみましょう。

個別面談

内定者の多くは不安や迷いを感じています。それらを解消してもらうために、これまで内定者が聞きづらかった質問や不安に思っていることを聞き出してみましょう。直接会っていないオンラインだからこそ話せることもあるはずです。その際、これまでの面接での評価や、志望職種の確認といったフィードバックも併せると信頼関係を築くきっかけになるかもしれません。

内定者交流の場

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

先輩社員との交流

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

自社の魅力を発信

双方向の交流の場ももちろん大事ですが、企業側も内定者に選んでもらうために、自社の魅力を発信していく努力が必要です。例えば、SNSツールを使って定期的に社内の取り組みや制度、イベントなどのレポートを発信したり、社員に登場してもらい日々の社内の様子を定期的に発信するのもよいかもしれません。自社のリアルな情報が伝わると、内定者も安心できるでしょう。

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

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中に根付かせるまで、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入社員が日々の業務に貢献できるようになるまでのサポート全般を指します。その中で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。しかし、それ以前の離職は会社の責任も大きいといえるでしょう。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・利益を上げること」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いえるでしょう。「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

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

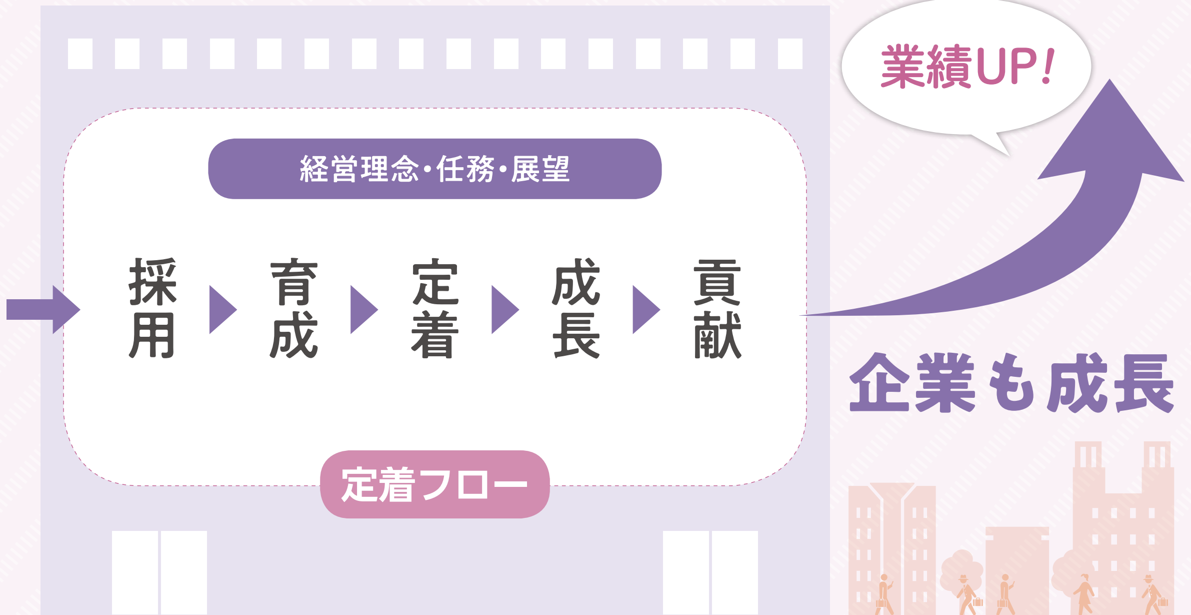
For 育成関係者
人材育成が企業にとって優先順位の高い業務であると同時に、自分のキャリアにも大きなメリットをもたらすものであると理解する。

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。

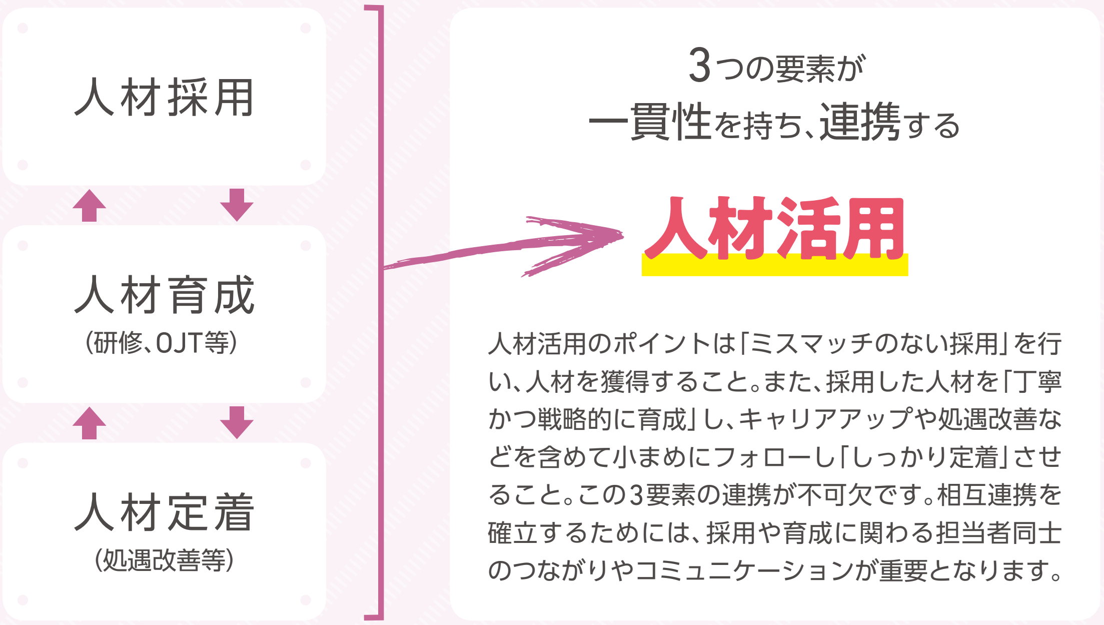
“企業の目標を達成できる人材を育成する”



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、人材を獲得すること。また、採用した人材を「丁寧かつ戦略的に育成」し、キャリアアップや処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。

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

人も組織も成長する人材育成計画づくり

何をどう組み立てたらよいものやら

「何を」するかを導く5つのステップ

具体的には、どのような手順で人材育成計画を組み立てるのでしょうか。

まずは「何を」するかを明らかにします。そのために必要なステップを、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でも、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。またここがはっきり社員に伝えられていないと、社員のエンゲージメントを高めることは困難です。

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

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。最近では上司が部下の話を聞いて人材育成や課題解決をはかる「1on1」も有効的な手法だと注目されています。これらの手法を組み合わせながら、人材育成計画を固めていきます。そして最後に策定するのは「スケジュール」です。

ここで、注意すべきことがあります。日々多忙な職場の責任者はつい育成担当に〝丸投げ〟しがちです。ただ「一人前に育ててほしい」と命じるだけでは、育成担当も何をどうしたら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、メンターら全員が「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

For 経営陣　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。

For 育成関係者　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、1on1などを活用して取り組みましょう。

STEP 1 経営理念、任務、事業展開などの確認をし、エンゲージメントを高める

▼

STEP 2 目標とする人材像、組織像の明確化

▼

STEP 3 人材・組織の現状を把握

▼

STEP 4 現状を踏まえた今後の課題の明確化

▼

STEP 5 人材育成、能力開発の実行策を立てる

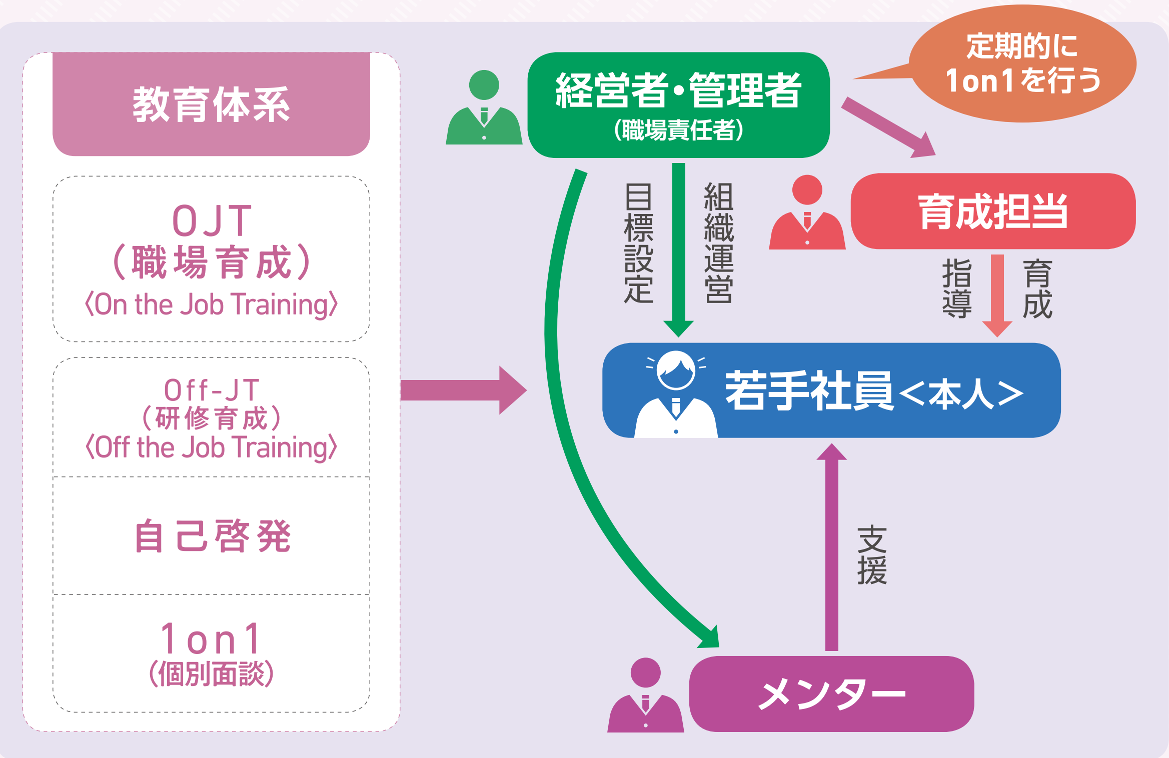
MEMO

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！」とやる気になるような「社員を育てる風土がある」職場づくりが必要となります。

有効な人材育成の組織・体制

どんな育成・教育体系をつくって若手社員をバックアップしていくのか、基本となる形を確認しましょう。



若手社員が主体的に学べる環境をつくる

柱をしっかり立てれば安心ね！

ＯＪＴとＯｆｆ‐ＪＴの違いとは

人材育成の柱となるのはＯＪＴ、Ｏｆｆ‐ＪＴ、自己啓発の3つです。

ＯＪＴとはオンザジョブトレーニング、その名のとおり、業務を通じた実践の中で人材を育成するものです。先輩社員などが側につき、「やってみせる」あるいは「任せてみる」ことで実務を覚え、職場に馴染みながら、少しずつ難しい仕事に挑戦していくのが基本です。

日常業務を通じて実施でき、育成に非常に効果があることから多くの中小企業が取り入れています。本人の能力に合わせて業務内容やレベル感を臨機応変にカスタマイズできることも、ＯＪＴのメリットだといえます。しかし、場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。定期的に1on1を組み入れて、対話する機会を設けましょう。

Ｏｆｆ‐ＪＴとは実務を通じてではなく、職場外の研修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。

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」、ある程度の経験を積んでいる転職者に対しては「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ましょう。

Point

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

For 育成関係者
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。

人材育成の手法をチェック

人材育成の3つの柱

人材育成の手法は大きく分けて「OJT」「Off-JT」「自己啓発」の3つが挙げられます。それぞれどんな育成内容・方法で、どんな役割を担うのかを解説します。

OJTとは　職場育成

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

Off-JTとは　研修育成

実務を通じてではなく、職場外の研修などを活用した育成手法のこと。日常の業務では習得しづらい知識やスキルを学んだりして、業務に必要な資格取得に活用したい。階層や部門に共通する必要な知識やスキルを学べ、異業種・他社交流の場としてもよい。

自己啓発とは　資格取得、eラーニングなど

個々人の社会人としての成長やスキルアップを目的に、資格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。

コラム

若手社員のモチベーションを上げるために

社員のモチベーションが上がるのは、企業からの報酬（昇給・昇進・表彰など）だけではありません。業務を通じてやりがいや成長を実感することで自発的にモチベーションが上がります。

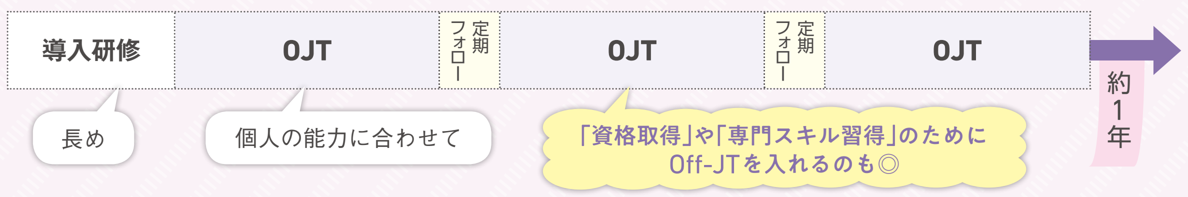
報酬を上げることは企業として限界がありますが、社員が自発的にモチベーションを上げるために会社としてできることはあるはずです。その一つが「コミュニケーション」です。育成担当や上司が、社員の良いところをほめて承認したり、失敗したときはフォローして若手社員を支えていき仲間意識を醸成していきます。また、本人の自主性を重んじた仕事の依頼の仕方をすることで、やる気を引き出していくことも非常に有効です。

新入社員の場合、入社後すぐにリアリティ・ショック（入社前のイメージと現実の違いにショックを受ける）を受けてモチベーションが下がることがあります。こんなときは、新入社員の悩みを聴く（カウンセリング）、一緒に考え答えを引き出していく（コーチング）などを活用して対応していきましょう。

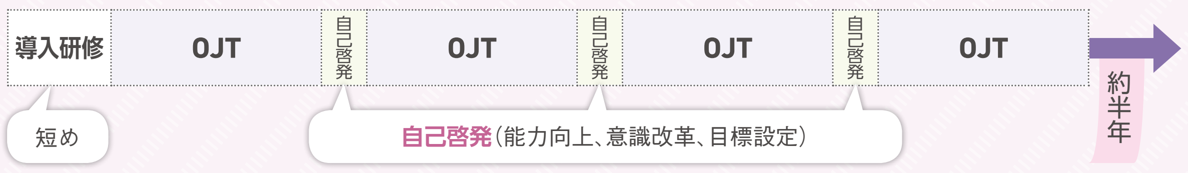
育成計画の組み立て方

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



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

社員の持続的な成長を支援する

いろいろな研修や講座をうまく活用しなきゃ！

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ってからも、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、常に上位に入るのです。

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、リーダーシップの在り方や、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、サービス、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に持ち帰らせる

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

外部の研修を利用する際に心がけたいのは、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見つかるからです。また、そこで学んだこと、気づいたことをレポートにまとめるなどして、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

For 経営陣

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

For 育成関係者

「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、部下のマネー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」もしくは「自分のキャリア形成に興味がない」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き、社員一人ひとりが自律的にキャリア形成を考えられるようにするために知っておいてほしい言葉です。「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。さまざまなストレスにさらされる現代社会で、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した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合い、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、「そんなとき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」を身につ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でしょうか。

PART 4

本気で取り組むOJT

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」について深掘りしていきます。

すでに多くの中小企業がOJTを通した人材育成を行っているという実態があります。しかし、そもそも今行うべきOJTとは、どのようなものなのでしょうか。というのも、時代を経てOJTの在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、単に仕事を見せるだけでは伝わりにくいものです。現実には、教える側も相当の手間をかけて指導するのですが、その手間が嫌われる場面も見られました。「O（おまえら）」「J（じぶんで）」「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「ほめて伸ばす」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中、「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を通じて新人が学ぶべきこと・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」になれるのかなど、道筋を明らかにする。「いつまでに何を学ぶべきか」「何を学んだらどんな評価を受けるのか」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「ほめて伸ばす」育成が求められています。

ポイントは、今やOJTにもさまざまな計画が必要とされるようになっている、ということです。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のカギになります。

Point

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

For 育成関係者　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よう。

OJT きほんの〝き〟

今の時代にマッチしたOJTの在り方とは

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

ひと昔前

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

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

現在

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

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、人員などを決める。

「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
計画に基づき実践する。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、上司など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

見せる・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だといえるでしょう。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、トレーナーの仕事ぶりを見学、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ルアンドエラーを繰り返すことになりますが、その中で新人は「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、目で見て「頭でわかっていた知識」が、しだいに「使える知識」へと変わっていくことでしょう。

仕事の「振り返り」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で、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、というものです。

日々の慌ただしい業務の中では、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「何がいけなかったのか」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、次の仕事へと生かしていきます。

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

Point

For 経営陣

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

For 育成関係者

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でより効果が期待できる。

OJTの実践のポイント

OJTで効果的に若手社員を成長させるために

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

① 見せて 覚える

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

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。

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!

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ってもらう。

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。任せきることで責任を持って初めて本気で取り組み、できるようになる。育成担当は適宜フォローしながら温かく見守ろう。

OJT実施中は定期的に育成担当と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。良い点はしっかりほめて、改善点については一緒に解決していく。OJTがうまくいかないと悩みを抱えて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。

メンター制度を活用する

メンター制度って実は
よくわからないのよね

「教える」のではなく「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、終身雇用や年功序列といった人事制度が改められ、それに伴い人間関係の在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、面倒を見て、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いえるでしょう。こうしたメンターの存在が、メンティのモチベーションアップや職場への適応を促していきます。

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」にある人の中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。

Point

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

For 育成関係者
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。

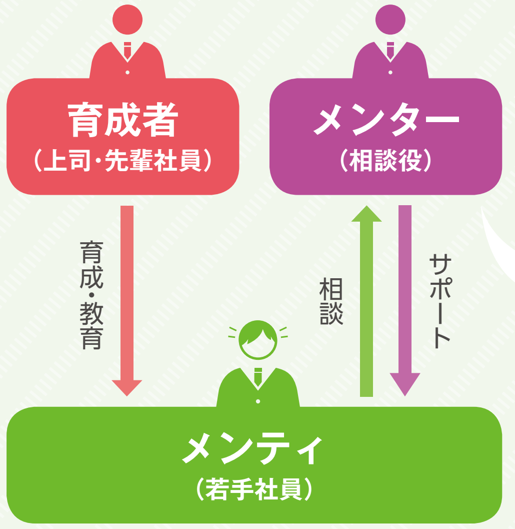
若手社員は経営者に何を求めている？

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か。基本を押さえましょう。

「メンタリング」とは

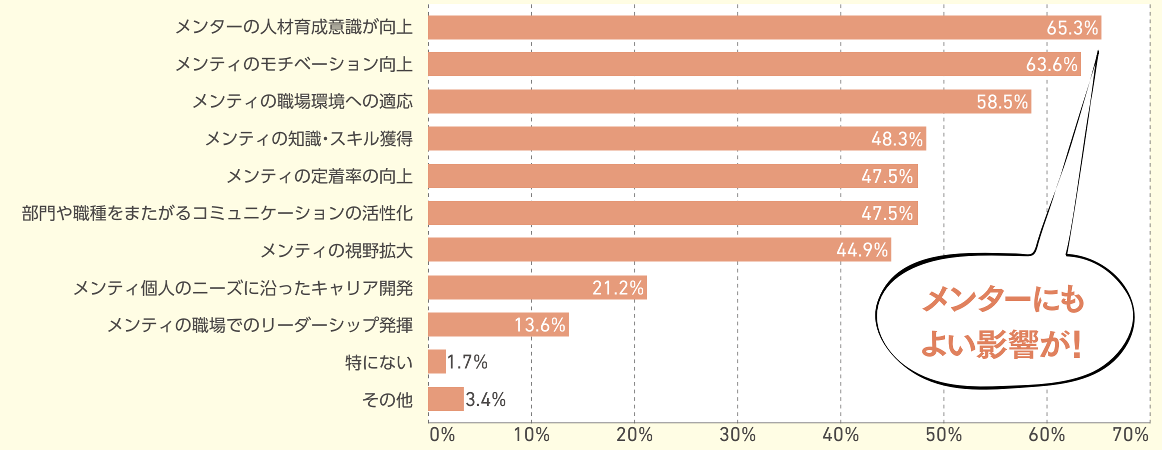
人材育成・指導手法の一つ。「メンター」と呼ばれる経験豊富な年長者が、組織内の若年者や未熟練者と定期的・継続的にコミュニケーションをとり、対話やアドバイスを行うことで、自発的・自律的な成長を促すこと。



[役割]
- ●メンティの心の支え（相談役）となる
- ●メンティの自律を促す（依存されては×）
- ●期限付きの関係だが、先輩として信頼関係を築く
- ●上司や育成担当との橋渡し役

「教える」ではなく、“寄り添う”存在であること

■ 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。

PART 4

本気で取り組むOJT

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いることが多いものです。

　しかし半面、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いえるのです。

　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、具体的で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、経営陣や上司が一緒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、ほめ方・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

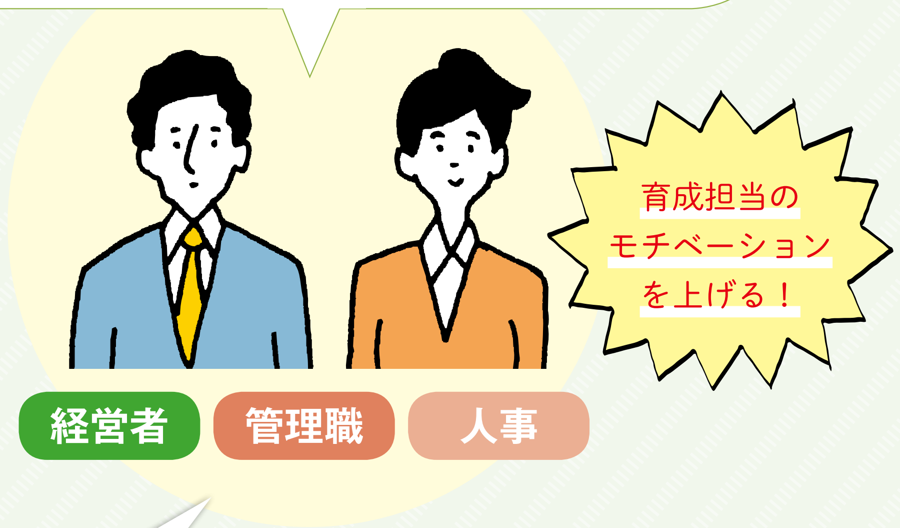
新人を育成すること自体に大きな意義がある。自分のスキルアップにもつながるものとして、モチベーションアップを図ろう。

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など）
- 育成担当自身のマネジメントスキルを向上させる
- 昇進・昇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、育成方法に行き詰ま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〟力といえるでしょう。

PART 5

見落とさない。職場の人間関係

風通しのよい職場が良好な人間関係を生む

上司⟷部下の関係性が大きなストレスのもとに

退職理由の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（5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です。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。

中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。

良好な人間関係づくりのカギは、言うまでもなくコミュニケーションです（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。

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」など、コミュニケーションの「質」を求めようとすると、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、という事実は押さえておくべきでしょう。

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。

最近注目されている、上司と部下が1対1で定期的に対話をする「1on1」を定期的に実施するのも有効的な方法です。49ページで1on1のやり方やポイントを説明するので、参考にしてみてください。

Point

For 経営陣

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

For 育成関係者

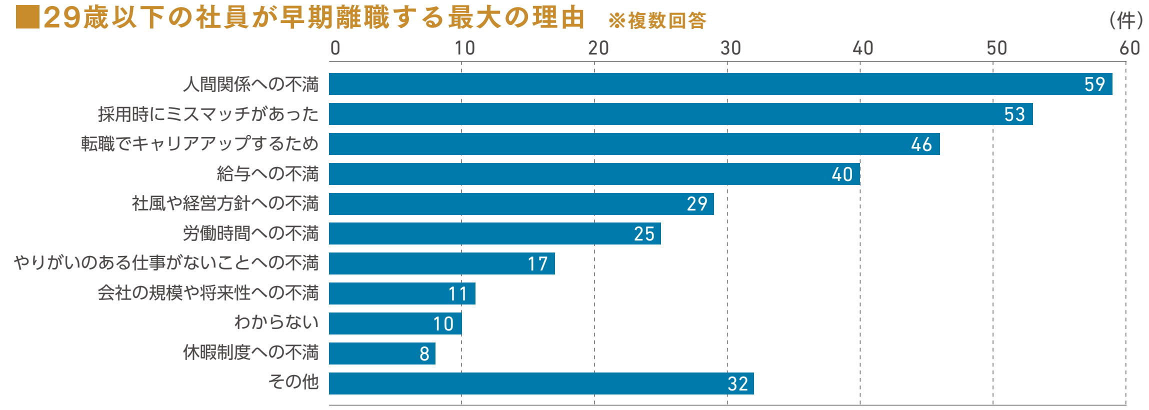
職場の人間関係を把握しながら、社員同士がコミュニケーションをとる機会をつくり出していく。特に若手社員と上司の関係には気を配ること。

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）

コラム

「1on1」を行う目的と進行のポイント

1on1は「部下の育成、成長を促進する」ことを目的とした面談です。評価面談のように「上司から部下へ話す」という構図ではなく、「上司と部下が対等に話す」ことで信頼関係を築く、状況を把握する、キャリア支援をする、成長を促進する、会社の定着率を上げるという目的があります。では、どのように実施すればよいのでしょうか。1on1の進め方を確認していきましょう。

❶目的を定め、伝える

まずは、部下にも1on1を実施する目的をきちんと伝えて、安心して臨んでもらうようにします。評価に影響するものではないことを知らせましょう。

❷日程を決める

1on1は短いサイクルで、“定期的に、継続的に”行うべきです。週に1回、最低でも月に1回は実施しましょう。時間は15～30分程度にとどめて。短すぎても、長すぎても部下のモチベーションが下がってしまいます。実施が難しくなった場合は、必ず別日程を組んで行いましょう。

❸テーマを決める

上司も部下も何の目的もなく突然話始めるのは難しいものです。ただの雑談、ただの愚痴で終わらせず、有意義な時間となるよう事前準備や目的共有をしっかり行っておきましょう。

❹1on1の実施

お互い身構えないよう、まずは雑談などから始めましょう。注意しなければならないのは、「自分の話ばかりしない」「指示を出さない」「高圧的な話し方をしない」ということ。1on1の場では、上司と部下は対等であることを忘れないようにして。また、部下がどんな話をしたのかメモを残し、次回につなげることも重要です。対話の内容を振り返り、部下の希望、悩みをその後に展開・解消できるように努めましょう。

全体の流れはおさえられたでしょうか。
では、実際にどんな質問を投げかけたらいいか、いくつか例をご紹介しましょう。質問は、時事ネタやプライベートに関することにします。仕事内容について話したら、それはただの打ち合わせと変わりありませんのでご注意を。

- 最近うれしかったことはある？
- 最近、気になっているニュースや流行はある？
- 最近、困っていることはない？
- 何かチャレンジしてみたいことはある？
- どんなことにやりがいを感じる？

以上のような、部下の人となりが把握できるような質問を選ぶようにしましょう。自分の話をするのが苦手な部下の場合は、上司自身の話をして、対話のきっかけを探ってもよいでしょう。1on1は「相手（部下）を知ろうとする」姿勢がもっとも重要なポイントです。短期的な効果は望めなくても、中長期的に取り組んでいけばより深い人間関係を築くことができ、会社へのエンゲージメントを高めるといった効果があります。

PART5

見落とさない。職場の人間関係

良好な関係を保つ関わり方

ほめられ慣れた世代をどうほめる？

若手社員と日常的に接する育成担当、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「ほめ方・叱り方」は関心の高いテーマです。よく聞かれるのは「成果が出ればほめ、失敗すれば叱っているが、部下に響かない」といった声です。つまり仕事の「結果」に注目して若手社員をほめたり叱ったりしている。これには、結果が出ているうちはほめやすく、やる気の向上につながる一方で、結果が出ないとほめる機会もなく、やる気を維持させられない、という問題があります。

では、どのようにほめたらいいのでしょうか。まずは現代の若者は「ほめられ慣れている」傾向がある、ということを理解しましょう。そのため現代の若者たちは、自分が本当にほめられているのか、単なるお世辞やご機嫌とりをされているだけなのか、敏感に察知する力を身につけています。

そこで大切になるのは、「上司自身がほめたいところ」をほめるのではなく「若手社員がほめてもらいたいと思っているところ」をほめる、ということです。具体的には、より本質的な人間としての在り方や、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などの「過程」をほめる。これが、若手社員のやる気や自信を高めるほめ方です。

自分の価値観で判断せずに若手社員を理解する

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。

その理由によってほめたり叱ったりするのですが、注意点があります。それは、若手社員について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。叱るにはまず、若手社員のことを詳しく知らなければなりません。上司から見れば首をひねるような行動の背景にも、彼らなりの理由が必ずあります。相手の人間性や姿勢そのものを受け止めた上で、ほめたり叱ったりするのが、理想の上司と部下の関わり方です。

会社はあくまで仕事をする場であり、上司、部下といっても必ずしも「仲良し」になる必要はありません。しかし普段から若手を観察し、彼らの人間性や仕事の姿勢を知ろうとする上司や育成担当であれば、たとえ叱られても若手は「この人の話なら聞ける、納得できる」と思うものです。裏を返せば、自分の価値観に凝り固まり、若手社員の姿勢を確認することもない上司では、何度ほめたところで、若手社員のやる気は損なわれるばかりかもしれません。

ほめたり、叱ったり、どうしたらいいか難しい！

Point

For 経営陣

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「ほめ方・叱り方」を指導する。

For 育成関係者

若手社員の育成は単に「ほめればいい、叱ればいい」というものではない。「ほめられ慣れた」現代の若者に合わせたほめ方・叱り方があると理解する。

社員のやる気を引き出す工夫と配慮

育成につながるほめ方・叱り方

さじ加減が非常に難しいほめ方・叱り方。そもそもほめるとはどんなことか、叱るとはどんなことか理解していますか？

ほめる＝良さを発見すること

現代の若者は「ほめられ慣れている」
➡どれが本当の〝ほめ″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、ほめるor叱る

叱る＝相手のために注意喚起

「叱る」と「怒る」の違い

叱る	怒る
相手のため 相手のことを思い、改善点を指摘して気づかせる。感情を抑えて、理論的に話し、諭す。	**自分のため** 不満・不快と感じた自分の感情を一方的に吐き出す、自分のための行為。ストレス発散にすぎない。

〈叱るポイント〉

- 叱る前に、どんな点を叱るのか冷静に考える
- 必要性があるものか判断する
- 事柄を叱って、人柄を否定しない
- 自分の感情は抑えて、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

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

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

PART 5

見落とさない。職場の人間関係

女性が長く働ける職場づくり

女性が働きやすい企業は男性も働きやすい！

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いえるでしょう。2016年4月に女性活躍推進法が施行された（2019年5月に一部改正）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101名以上の中小企業においても2022年4月より義務化されます。政府が最重要課題に掲げていることもあり、働く女性が活躍できるように取り組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237万人いる」（総務省「労働力調査」平成30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「男女共同参画白書令和元年版」）など、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かったり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願うなら「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ることです。

現実には、女性が産休・育休に入るということは、1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する会社」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

For 経営陣　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。

For 育成関係者　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。

東京しごと財団が
ライフ・ワーク・バランスを推進する企業を応援

働くパパママ育休取得応援奨励金

男性の育児休業取得や育児中の女性の就業継続を推進する都内企業等を支援します。

働くママコース

都内在勤の従業員に1年以上の育児休業を取得させ、職場環境を整備した都内中小企業等に奨励金を支給することで、育児休業の取得を促進し、就業継続を後押しします。

125万円支給（年度内1回まで）

働くパパコース

都内在勤の男性従業員に育児休業を取得させた都内企業等（企業規模不問）に、奨励金を支給することで、男性の育児参加を促進します。

育児休業連続15日取得 **25万円支給**

以降15日ごとに 25万円加算

上限300万円（年度内1回まで）

※条件により加算あり

介護休業取得応援奨励金

従業員の介護休業取得を推進する都内中小企業等を支援します。

上限50万円支給

（年度内1回まで）

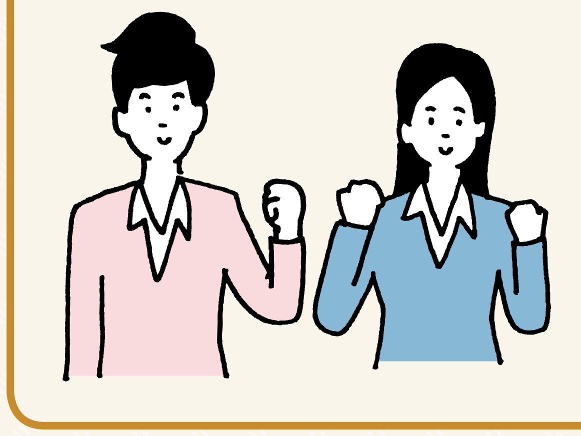
都内在勤の従業員に、介護休業を取得させるとともに、職場環境を整備した都内中小企業等に対し、合計15日取得で25万円、合計31日以上取得で50万円支給することで介護休業の取得を促進し、就業継続を後押しします。

※いずれもお問い合わせ先は63ページに記載しています。

コラム

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、2019年5月に一部改正された。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101名以上の民間企業も2022年4月より義務化）。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。

PART 6

職場定着につながる制度整備と心のケア

若手社員が働きやすい職場づくりとは

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、定着が進んでいくということ。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。職場に定着して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」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て、エンゲージメントを高めることにつながるのです。

「ここは自分の会社」 OJTで仲間意識を養う

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」を持てる職場であるかどうか、とも言い換えられるでしょう。

では、どのようにしたら「自分の会社である」という意識を醸成し、エンゲージメントを高められるのか。もっとも大きな効果を発揮するのは、実はOJTです。

というのもOJTは、単に知識や技術だけを習得させるものではないのです。育成担当やメンターを中心に若手社員が会社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。OJTを知識や技術の習得だけではなく「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

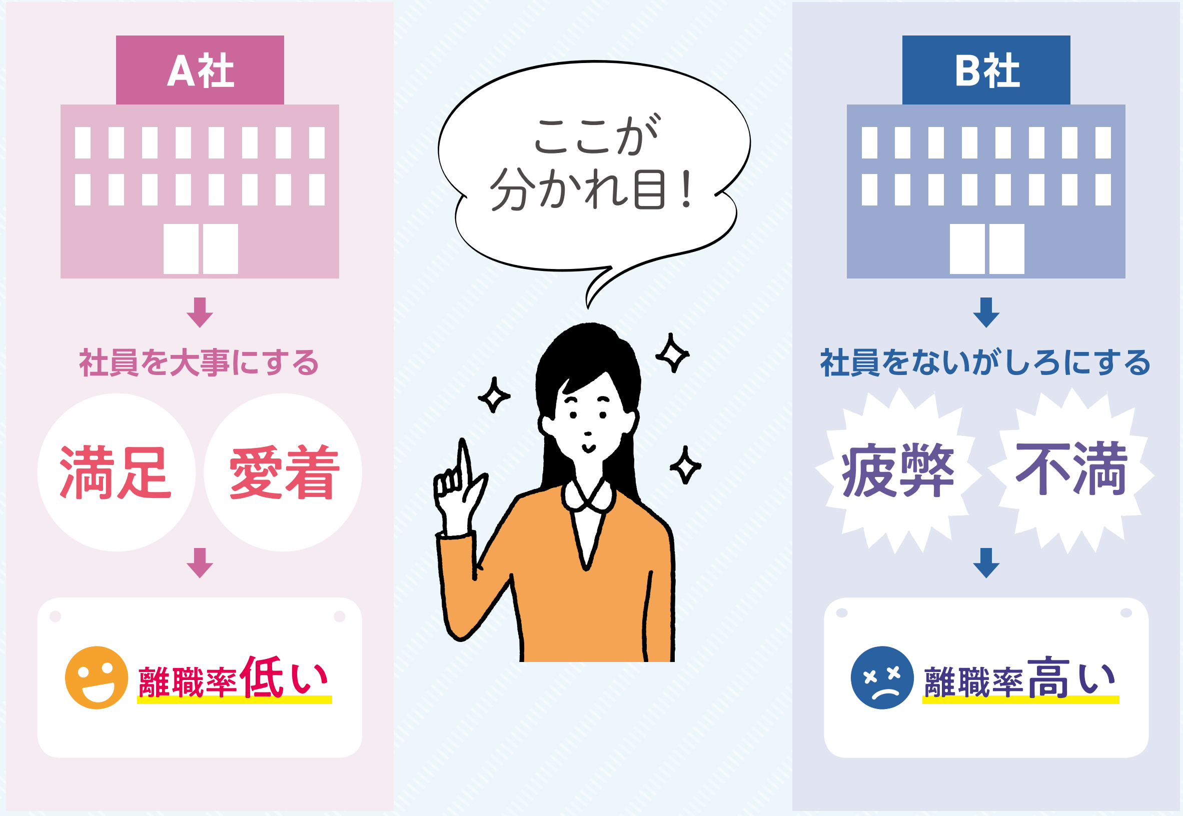
For 経営陣
給与額では大企業に及ばなかったとしても、やるべき施策を行うことで、職場定着率を上げることができる。

For 育成関係者
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。

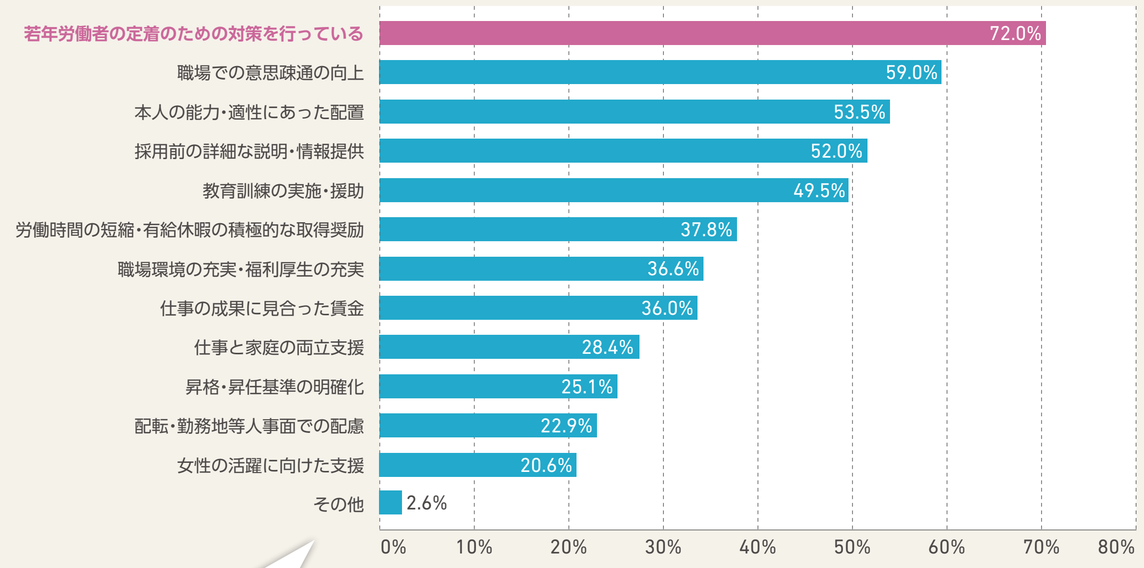
職場定着率を上げるためにすべきこと

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）



出典：厚生労働省「平成30年若年者雇用実態調査」

「若年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59.0%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。

PART 6

職場定着につながる制度整備と心のケア

職場のメンタルヘルス

メンタルからフォローすれば社員みんなが元気になる！

ストレスチェックを義務づける法律が施行

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。「時間内に仕事が処理しきれない」「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、医師などの実施者から、直接本人に通知されます。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や、社員の健康管理を経営課題として捉え、戦略・計画的に取り組む「健康経営」などが注目されています。心身の健康が配慮された職場ならば、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「ストレスコーピング」といいます。自分のストレスを客観的に分析、自ら対策を講じるスキルです。

代表的な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に改善できなくても、これさえすれば瞬間的に気持ちを切り替えられる、という手段を常に持っておけば、ストレスに苦しむ時間を減らせる、という発想です。どんなことがよいか具体的に考えてみましょう。映画を見に行く、山登りをするといった週末のリフレッシュもいいですが、思い立ったらすぐに実行できるものを選んでおくことが、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。

Point

For 経営陣
ストレスチェック制度導入を進めると同時に、メンタルヘルス不調の防止に関する知見を深める。職場環境にストレスの原因があれば除去を。

For 育成関係者
若手社員のストレス度合いをいち早く把握できる立場。異変を感じたら声掛けをする。定期的な面談機会を設けて相談できる状態をつくろう。

個人任せにせず、会社でもフォローを

コラム

気軽に実践できるストレスコーピング

私たちを日々悩ますストレス。何とかしてうまく付き合っていきたいものです。ストレスの原因となるものにうまく対処しようとすることを「ストレスコーピング」と呼びます。コーピングとは「うまく処理（対処）する」という意味の英語copeに由来します。ストレスコーピングの方法は3種類あります。

●問題焦点コーピング
ストレッサー（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。

テレワークによるメンタル不調に気をつけよう

最近はテレワークが原因のひとつとなった心身の不調で休職に至るケースも増えてきているようです。テレワークという働き方のどこに問題があるでしょうか。

コミュニケーション不足・孤独感

人とのコミュニケーションが減り孤独を感じる人も多いようです。何気ない会話が、仕事のストレスを軽減してくれていたのかもしれません。また、対面なら数分で終わることが、メールやテキストでのやりとりで効率が悪くなったと感じる人もいるようです。

オンとオフの切り替えが難しい

通勤や時間の制限があいまいなため、仕事と生活の切れ目がつきにくくなることから、通常勤務よりも長時間労働になる人もいます。通勤など気持ちの切り替えがないことで、いつも仕事のことが頭から離れず、ストレスに感じてしまうということも。

生活リズムの悪化や運動不足

身だしなみに気を使わず部屋着で仕事をするなども、心のスイッチが切り替わりにくいので、心身の不調につながることがあります。生活リズムが崩れることで、脳は「時差ボケ」に近い反応を起し、生産性が下がります。結果、長時間労働をするなど悪循環につながるのです。

家族もいる場で行う仕事のストレス

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

テレワークでのメンタル不調を防ぐポイント！

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

❶「生活リズムと身だしなみを変え“ない”」
❷「自宅にいつもいる場所で仕事をし“ない”＝仕事空間は別にする」
❸「仕事をし続け“ない”＝休憩をしっかりとる、今日のTo Doリストを作る」

PART 6

職場定着につながる制度整備と心のケア

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。これらは求人票の中でも、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、長期的に見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。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、制度の在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がポイントです。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・ヤ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注目され、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。2020年※6月にはパワハラ防止法（改正労働施策総合推進法）も施行されました。社員のメンタルヘルスを害するばかりか、職場の空気を悪くし、業績悪化を招く行為として、「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

For 経営陣
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。

For 育成関係者
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。

※大企業は2020年6月1日から、中小企業では2022年4月から施行。

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は、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。中には、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合わせて研修を実施することで、社員のキャリアアップはもちろん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。

PART 7

働き方改革に向けた取り組み

これからの働き方改革とは

これまでの目的は労働生産性を上げることだった

2019年から施行された働き方改革関連法では、労働制度を抜本的に改革することで、労働生産性を向上させるだけでなく、育児や介護等で労働市場に参加することが難しいと言われる女性や高齢者、障がいのある人なども働きやすい環境を作り、働く人を増やすことを主な目的としていました。

日本が直面する「少子高齢化に伴う生産年齢人口の減少」、「働く方々のニーズの多様化」などの課題に対応するためには、投資やイノベーションによる生産性向上や、就業機会の拡大、意欲・能力を存分に発揮できる環境をつくることが不可欠だと考えられていました。

しかし、これからは、働く方の置かれた事情に応じて、多様な働き方を選択できる社会を実現することで、成長と分配の好循環を構築し、働く人一人ひとりがより良い将来の展望を持てるようにすることを働き方改革で目指そうとしています。

社員一人ひとりがより良い将来の展望を持てるように

政府は、「働き方改革」は日本国内雇用の約7割を担う中小企業・小規模事業者にとって、着実に実施することが必要だと考えています。前述した「多様な働き方を選択できる社会や会社」というのは、言うなれば「魅力的な会社」です。では、なぜ今、政府は「魅力的な社会・会社の実現」を働きかけているのでしょうか。

理由のひとつとして、人手不足感が強い中小企業・小規模事業者においては、職場環境の改善などを行うことで、入社を希望する人が増えることが期待されます。すると、人材の確保が見込めるだけでなく、優秀な人材を適材適所に配置できるようになり生産性向上につながると考えられるからです。

そして最重要課題といえるのが、長時間労働の是正です。日本の多くの企業、特に中小企業では、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[※1]によれば、パートタイム労働者を除いた一般労働者1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、意欲と能力を十分発揮して、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したりするなどの「働き方改革」が求められます。取り組むにあたっては、大手企業と比較して「意識の共有がされやすい」など、中小企業・小規模事業者だからこその強みもあります。

これからの「働き方改革」として、「魅力ある職場づくり」→「人材の確保」→「業績の向上」→「利益増」の好循環を生み出せるよう取り組みを進めていきましょう。

Point

For 経営陣

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つくることが大切。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。

For 育成関係者

社員一人ひとりがより良い将来の展望を持てるようにするには、「魅力ある職場づくり」が重要。それがいずれ「業績アップ」につながることを忘れずに！

※1 厚生労働省「毎月勤労統計調査」事業所規模5人以上

2019年4月1日から働き方改革関連法が施行

時間外労働の上限規制

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り労使が合意する場合でも年720時間以内、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。

年次有給休暇の時季指定

使用者は、法定の年次有給休暇付与日数が10日以上のすべての労働者に対し、毎年5日、年次有給休暇を確実に取得させる必要があります。「半年間継続して雇われている」、「全労働日の8割以上を出勤している」という2点の要件を満たしたすべての労働者に、年次有給休暇は付与されます。

同一労働同一賃金

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。これにより、「不合理な待遇差をなくすための規定の整備」、「労働者に対する待遇に関する説明義務の強化」、「行政による事業主への助言・指導等や裁判外紛争解決手続（行政ADR）の規定の整備」等の統一的な整備が必要となります。

働き方改革に取り組むにあたって、必要な対応ができているかチェック！

- ☑ 時間外・休日労働を行うには、**サブロク(36)協定**が必要です。
- ☑ 労働契約を締結する際は、労働者に対して、**労働条件を書面等で交付**する必要があります。
- ☑ 労働者10名以上の場合は、**就業規則の作成、届出**が必要です。
- ☑ **賃金台帳、労働者名簿、年次有給休暇管理簿などを作成・保存する**必要があります。
- ☑ 非正規雇用労働者の方を雇っている場合は、**不合理な待遇差がないようにする必要**があります。

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

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

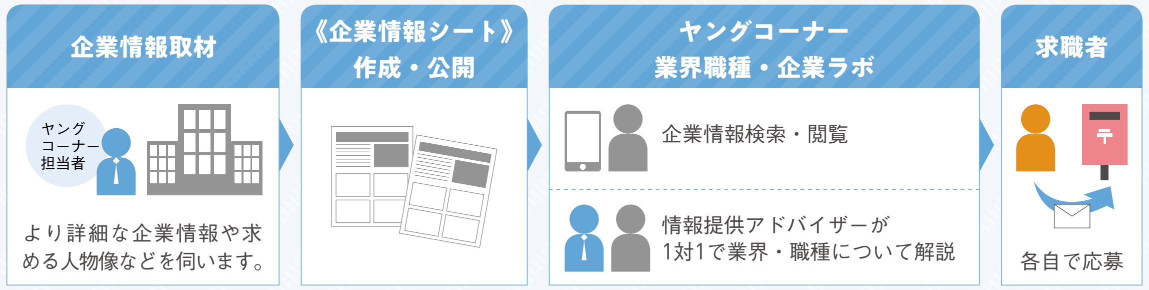
34歳以下の方を採用予定の企業情報を公開します！

企業情報公開の流れ

ヤングコーナーの担当者が直接取材し、「企業情報シート」を作成、当センターで公開します。新卒および34歳以下の方に向けて「企業情報シート」をPCや情報誌ファイルなどで検索・閲覧できるようにし、情報提供アドバイザーによる１対１での解説を行うことで、自己応募につなげます。

東京しごとセンター・ヤングコーナースペシャルサイトからのお申込み

企業情報登録フォームよりお申込みください。 https://tokyoshigoto-young.jp/company


企業情報取材
ヤング
コーナー
担当者
より詳細な企業情報や求める人物像などを伺います。

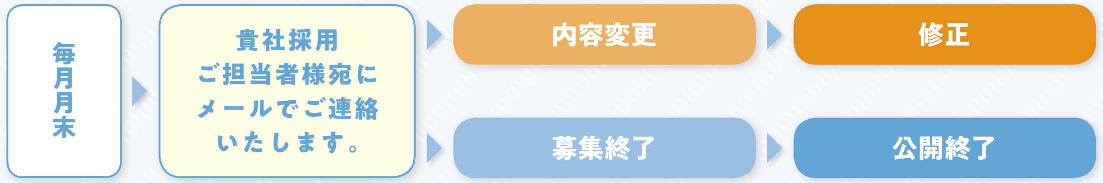
《企業情報シート》作成・公開

ヤングコーナー 業界職種・企業ラボ
企業情報検索・閲覧
情報提供アドバイザーが1対1で業界・職種について解説

求職者
各自で応募

求人状況のご確認

公開後、毎月月末に、貴社採用ご担当者様宛にメールでご連絡いたします。


毎月月末
貴社採用ご担当者様宛にメールでご連絡いたします。
内容変更 → 修正
募集終了 → 公開終了

※毎月月末頃に公開情報を変更されるか、公開終了されるかを東京しごとセンターより確認させて頂きます。
※継続して公開いただける場合でも、2022年3月31日が2021年度の情報公開の終了日となります。
※募集が終了した場合や、変更事項が生じた場合は、東京しごとセンター・ヤングコーナーまでご連絡をお願いいたします。

企業情報を公開して頂くにあたり以下の点にご留意ください。

1. 新卒者等の若者を正社員・契約社員として採用する予定を有すること。
2. 東京都内に人事権もしくは採用予定者の就業場所があること。
3. 職業斡旋を行うサービスではございません。

花マル企業

花マル企業とは、東京しごとセンター・ヤングコーナーが定めた基準を満たした、東京都内（就業場所を含む）の企業です。基準の詳細は以下のとおりです。

- 若者の正社員採用・人材育成に積極的に取り組む企業
- ヤングコーナーで正社員の企業情報シートを公開している企業
- 以下の数値要件を満たしていること

①前事業年度の正社員の月平均所定外労働時間が20時間以下かつ、月平均の法定時間外労働60時間以上の正社員が1人もいないこと
②前事業年度の有給休暇の年平均取得日数が10日以上
③直近3事業年度の正社員として就職した34歳以下のうち同期間に離職した者の割合が20%以下
（直近3事業年度の採用者数が3人又は4人の場合は、離職者数が1人以下）

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・ヤングコーナーは、学生、既卒、中途での就職を希望する29歳以下（※一部34歳以下の方も利用可）の若年者に、就職・転職のための支援サービスを提供しています。企業情報の公開サービスや求職者との接触機会の創出に積極的に取り組んでいます。

また、若年者の採用・育成や職場定着を支援する無料セミナーの開催等、企業の採用・育成担当者や若手社員の支援も行っています。

採用・人事担当者、管理職対象

- 企業向けセミナー

採用計画立案・採用労務・自社PR方法・面接官スキルアップ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。

第3期 基礎編
若手社員の実践力を磨く!
ビジネス力UP講座
29歳以下対象
参加費無料
若手社員の実践力を磨く!
ビジネス力UP講座
29歳以下対象
参加費無料
入社2~3年目の正社員の方対象
第1回 職種別セミナー
営業職
7月26日(火) 10:00~17:00
ベルサール九段 Room3
30名

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

人材確保・職場環境整備事業のご案内

東京しごと財団 雇用環境整備課では、人材確保や職場環境の整備（奨励金等）に関する企業向け支援事業に取り組んでいます。

人材確保相談窓口のご案内

相談窓口では、**専任の相談員**が採用活動に関するさまざまなお悩みやご要望をお伺いし、労働市場の現状や採用活動に関する基礎知識等のアドバイスを行います。また、**「採用コンサルティング支援」**※や**「人材確保セミナー」**等、「人材確保の総合的なサポート」に向けて適切な支援メニューをご案内します。

※コンサルタントが企業を訪問し、採用に関する課題の整理・解決を無料でサポートします。（最大5回まで）

- ご利用時間（事前予約制）

人材確保相談窓口
平日　9時～12時・13時～17時（土日祝日、年末年始は休業）

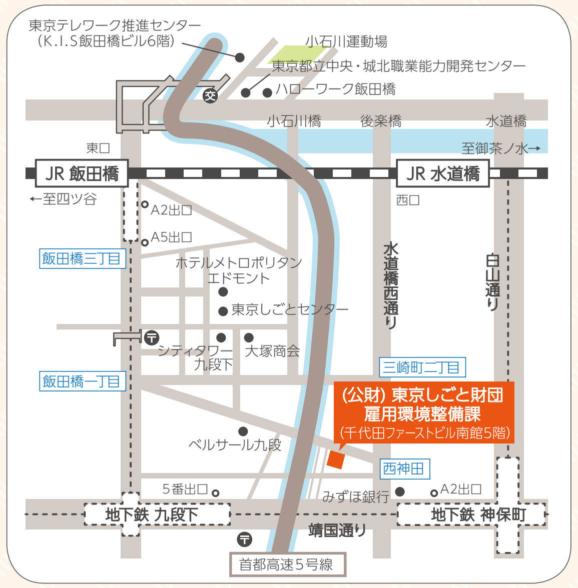
- ご相談・お問い合わせ先

人材確保支援担当係　**TEL／03-5211-2174**

奨励金等のお問い合わせ先

- 働くパパママ育休取得応援奨励金
- 介護休業取得応援奨励金

育児休業促進支援担当係　**TEL／03-5211-2399**


東京テレワーク推進センター
（K.I.S飯田橋ビル6階）
小石川運動場
東京都立中央・城北職業能力開発センター
ハローワーク飯田橋
小石川橋
後楽橋
水道橋
東口
至御茶ノ水→
JR 飯田橋
JR 水道橋
←至四ツ谷
西口
A2出口
A5出口
飯田橋三丁目
ホテルメトロポリタン エドモント
東京しごとセンター
水道橋西通り
白山通り
シティタワー九段下
大塚商会
三崎町二丁目
飯田橋一丁目
（公財）東京しごと財団 雇用環境整備課
（千代田ファーストビル南館5階）
ベルサール九段
西神田
5番出口
みずほ銀行
A2出口
地下鉄 九段下
地下鉄 神保町
靖国通り
首都高速5号線

（公財）東京しごと財団 雇用環境整備課

所在地　〒101-0065
東京都千代田区西神田3-2-1　住友不動産千代田ファーストビル南館5階

詳細はWebサイトでご覧いただけます。 https://www.shigotozaidan.or.jp/koyo-kankyo/

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　2021年度版

2021年12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、紺野　陽平
イラスト	加納徳博
撮影	株式会社東京フォト工芸
校正	株式会社ぷれす
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 TEL/03-5211-2851 http://www.tokyoshigoto.jp

Copyright　©2021.12 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。

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 公共訓練担当
TEL／03-5320-4716
http://www.hataraku.metro.tokyo.lg.jp/kyushokusha-kunren/school/

東京都職業能力開発協会

〒101-8527
東京都千代田区内神田1-1-5 東京都産業労働局神田庁舎5階
TEL／03-6631-6050
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
TEL／03-5211-2200
https://www.hataraku.metro.tokyo.lg.jp/soudan-c/center/

■国が設置する施設・機関

厚生労働省 東京労働局
雇用環境・均等部

〒102-8305
東京都千代田区九段南1-2-1九段第3合同庁舎14階

助成金担当	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1～3階
TEL／03-5332-6926

東京ハローワーク

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3-2-2 丸の内二重橋ビル
TEL／03-3283-7640
http://www.tokyo-cci.or.jp