

令和2年度

若手社員の職場定着に向けた 人材育成 ハンドブック



埼玉県のマスコット「コバトン&さいたまっち」

はじめに

埼玉県では、県内中小企業の若手社員の職場定着を支援するため、新入社員、2年目3年目社員、若手社員と接する社員の皆様を対象に、合同研修会を開催しました。

今後、更に、貴社・貴事業所において職場定着・人材育成を活性化していただくために、主に若手社員と接する社員の皆様に向けて「若手社員の職場定着に向けた人材育成ハンドブック」を作成しました。

これまで、当事業で実施してきた研修内容等を踏まえ、職場定着・人材育成のエッセンスをまとめておりますので、御参考いただければ幸いです。

目次

1. 若手社員の離職状況と職場定着の必要性	1
2. OJTのポイント	3
3. メンター制度のポイント	8
4. 指示命令のポイント	11
5. コミュニケーションのポイント	13

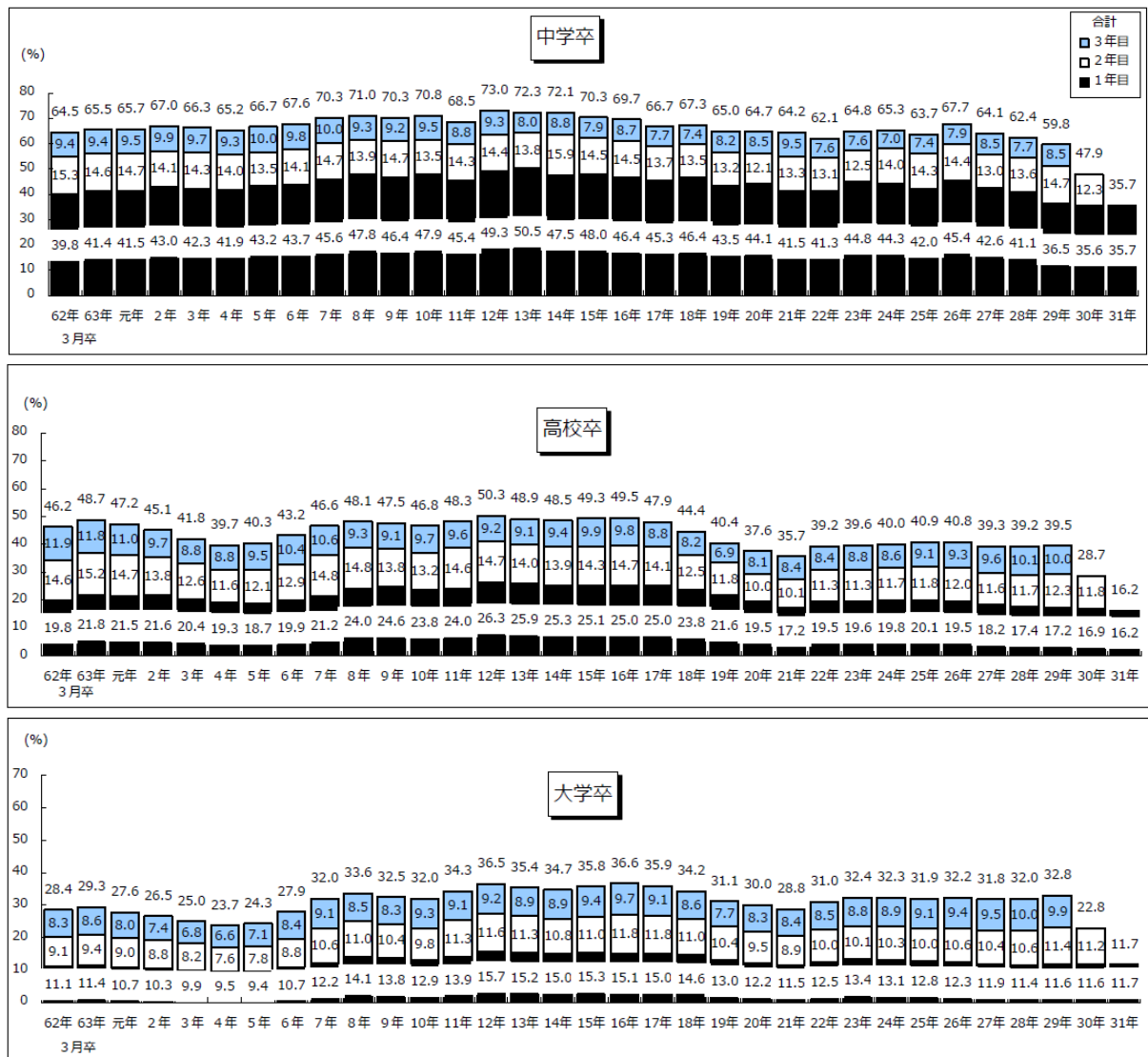
1. 若手社員の離職状況と職場定着の必要性

● 若手社員の在職3年以内に離職する率は高い

企業では、これからの会社の未来を担う人材を確保するため、様々な取組を行い、費用や労力をかけ、若手社員を採用しています。

しかし、入社後3年以内の離職率は、中卒者約60%、高卒者約40%、大卒者約30%と高い傾向にあり、若手社員の早期離職は企業課題となっています。

【学歴別就職後3年以内離職率の推移】



【資料出所】 厚生労働省「新規学卒就職者の離職状況」

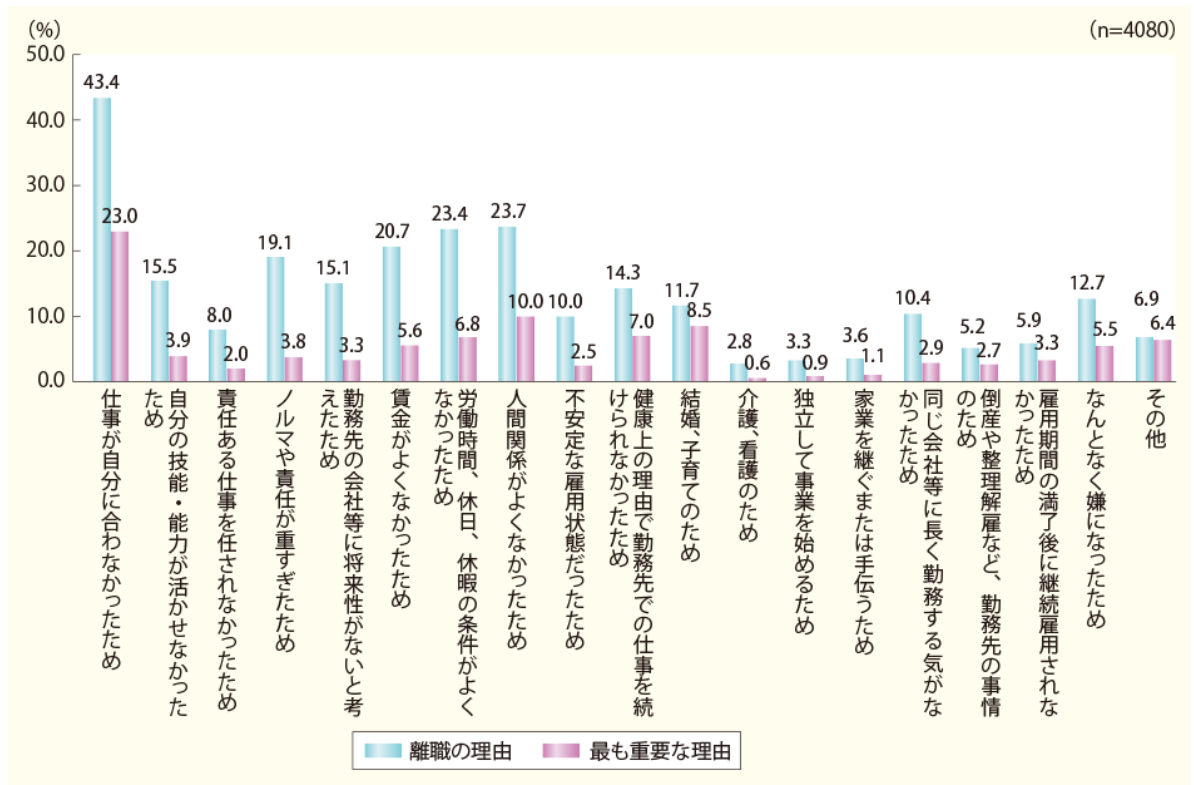
● 若手社員の早期離職は本人だけの問題か

内閣府「平成30年版子供・若者白書」によると、離職の理由となっているものには、「仕事が自分に合わなかったため」、「人間関係が良くなかったため」が上位に挙がっています。

これら原因の全てが若手社員自身に起因する問題というわけではなく、若手社員に関わる方の接し方等で改善できたものも含まれていることが分かります。

どのように若手社員を育成し、定着させていくかは、若手社員に関わる全ての方の課題です。

【初職の離職理由】



資料出所：平成30年版子供・若者白書（内閣府）

● 企業の発展には、人材の育成と定着が必要

企業の発展には、人材の育成・定着が必要不可欠です。

採用した人材を育成することで、人材の早期戦力化、本人の働きがいの醸成、企業への信頼感向上が生まれます。

また、優秀な人材の定着は生産性の向上、業務効率の改善、組織力の強化など、影響は多岐に及びます。それにより、企業は発展・成長すると言えます。

このハンドブックでは、若手社員が定着するための人材育成の手法をまとめています。

2. OJTのポイント

● OJTの手順

第1段階

習う準備をさせる

気楽にさせる	「初めてのことは、誰でも緊張します。私もそうだった。最初は失敗していいから。」
やってもらう作業を話す	「仕事の内容について、まず大まかに話します。自分がやることのイメージをつかんでください。」 「あなたにやってもらいたいこの仕事は、全体の中ではこういう位置付けなので、とても大事な役割です。」 「あなたが担当する仕事は大きく5つの部分からなり、この5つの部分はできれば30分以内で完成してもらうのが理想です。」 「1週間位やったら、30分以内で仕上げることができるようになることが目標です。仕上りのサンプルはこれです。」
その作業についてのどの程度知っているか確認する	「この仕事を前にやったことがありますか。」 「どの程度（期間・レベル）やりましたか。」 「やってみて、どうでしたか。」
仕事を覚えたいという気持ちにさせる	「あなたがやる仕事は、こういう理由でとても重要です。」 「あなたの担当のこの仕事は、あなたの持ち分が終わると、次は〇〇さんが引き継いで仕上げます。あなたの仕事の仕上りは〇〇さんにとって、とても大事なものです。」

第2段階

作業を説明する

主なステップを1つずつ言って聞かせ、やって見せる	「この仕事を始める前の準備は、このように行います。」 「まずはじめに、この作業を行います。」 「作業を行ったら、このようにして確認作業を行います。」 「ここまで終わった時点で、このように報告します。」
急所を強調する (はっきりと、 抜かりなく、 根気よく)	「5つの部分の最初の部分は、このようにやります。 特に、この動作の時はゆっくりと水平に動かしてください。」 「このような重要なことを今後ポイントと呼ぶことにしましょう。」 「こんな感じでやってください。」(模範行動) 「動作を簡単に図にするとこうなります。この時はゆっくり水平に動かします。」
理解する能力以上にさせない(人によって理解するスピードが異なる)	「少し休んでからやりましょう。」 「後で、もう一度やってみましょう。」

第3段階

やらせてみせる

やらせてみて、間違いを直す	「今、あなたはこうやりましたが、正しくはこうです。」
やらせながら、作業を説明させる	「私にこの仕事を覚えさせるように、私に説明してみてください。」
もう一度やらせながら急所を説明させる	「もう一度同じことをやりながら、今度は私にポイントを説明してください。」
理解する能力以上に強くない	「自分のペースで学んでいきましょう。」 「一つずつ覚えていけば大丈夫です。」

仕事につかせる・ 分からない時に 聞く人を決めておく	「この仕事で分からないことが出てきたら、一人で抱えず〇〇さんに聞いてください。〇〇さんの了解を得ていますから、遠慮しないでください。」
伺う・質問する ように仕向ける・ 徐々に指導を減らす	「小さな疑問の放置が大きなミスや能率向上の妨げとなる場合が多いので、遠慮せず、質問や確認はしてください。」

● 教え方の要点

(1) **仕事の成果 = 知識 × 技能 × 態度 × 習慣** 教えたいのは何ですか

- ・ 知識とは「それは何ですか」と問われたら、即答する力。
「要するに」「一言で言えば」と表現できるほど、知識が自分のものになっている。
- ・ 技能とは「やってみせて」と言われたら、即できること。
- ・ 態度とは「経験者として身に染み込んだ取組態度（姿勢）」のこと。
（例）「冷静に」、「集中して」、「思い切って」
- ・ 習慣とは「時間をかけて身に付けていくもの」のこと。
身近にいる模範となる人から影響を受けやすく、仕事の質に大きく影響する。勤労観や職業観などの育成の基盤となる。

(2) **根気**がいる・**覚悟**がいる

「これくらい知っているはず」はあり得ず、「こんな事まで教えなきゃならないの」は無用の疑問と思ってください。

何も知らないと思ってください。

(3) 若手社員の「**同じ仕事をやったことがある**」には**注意**

若手社員に対して、「思い込みや先入観を捨てて、素直に受け止め、学ぶ」ということを意識させましょう。

「以前、同じような仕事をやったことがある」等、過去の類似の経験は、場合によっては、かえって邪魔になり、学習を阻害することがあるので注意が必要です。

(4) **6W3H**で具体的に教える

- できるだけ「具体的な行動」を教える。
- 教える項目は事前にリスト化して、現場では指導漏れをしない。

What (何を目的)、When (期限・約束の時間)、Where (場所・行き先)、Who (誰が)、Whom (誰に)、Why (なぜ・理由)、How (方法・手段・仕上げ方)、How much (金額・費用)、How many (数量)

(5) **行動を評価**する

「売上目標を達成した」のような、成果に対しての評価だけでなく、「打合せの前の事前準備を入念に行った」等、成果につながった具体的な行動(事実)を評価することで、その正しい行動が繰り返されるようになります。

(6) **欲張らない、焦らない**

人間には情報処理の限界があります。
教えるのは一度に3つから多くて5つまで。
「できたら次、それができたら次」にしましょう。

(7) **やってはいけない行動**を明確に言う

やるべき行動は教えられていますが、やってはいけない行動は教えられていないのではないのでしょうか。

(8) 「分かりました」ではなく「**できます**」を確認する

「分かりました」と答えている新人は、“完全” になら “まあまあ” まで理解度はさまざまです。仕事は行動の集合体ですから、確認すべきは“できるか・できないか” です。

● O f f – J T

日常の仕事を通じて教育を行うOJTのほか、職場や通常の業務から離れて行う教育・学習（Off-JT）も重要です。

Off-JTには、指導・教育内容の統一化、体系的に必要な知識の習得、新たな横のつながりの構築等のメリットがあります。

OJTとOff-JTを組み合わせることにより、より効果的に人材を育成することができます。

【Off-JTの具体例】

- ・ 外部の講師を招いて行う企業内集合研修
- ・ 外部スクール、セミナーへの参加
- ・ 通信教育、e-ラーニング

埼玉県では、県内中小企業の新入社員をはじめとする若手社員及び若手社員と接する社員の皆様を対象に研修会を実施しています。

【埼玉県ホームページ「県内中小企業若手社員合同研修会」】

<https://www.pref.saitama.lg.jp/a0809/rodo/h31wakateshainkenshuu.html>

埼玉県 若手社員合同研修会



3. メンター制度のポイント

● メンター制度とは

メンターとは、後輩社員の理解者、助言者、見守り役というような意味です。先輩社員のメンターに対して後輩社員はメンティと呼ばれます。メンター制度とは仕事の経験を十分に積み、社内の事情や顧客の状況等をよく知っている先輩社員（メンター）が、後輩社員（メンティ）に対して行うマン・ツー・マンのサポート制度です。

メンター制度の目的は、「早期離職防止」、「人材の育成」等です。

● メンター制度の効果

メンター制度を導入することにより、離職率の低下、社員のモチベーション向上、社内コミュニケーションの活性化等が図られます。

また、メンターは模範行動や新人に対する観察力、悩みや相談を聞く力が求められるとともに、所属する組織や仕事をきちんと理解している必要があります。

このため、メンターが若手社員をサポートする過程で、メンター自身が成長するという効果も期待できます。

このことは、組織のパワーを強化することにつながります。

● メンターに求められる人物像

人間的に信頼でき、尊敬できる人材である必要があります。

また、ビジネスの面はもちろん、メンタルの面でも安心して相談できるような関係を築くことができ、さらにメンティーにとって、頑張れば数年後に到達できる成功のロールモデルとなる人材がメンターには求められます。

● 具体的な進め方

① 経営トップが社内に「公式の制度」であることを周知

- ・メンター制度とは何かを経営トップクラスが全社員に説明する。
- ・なぜメンター制度を行うのか（目的）、どう行うのか（例えば、社内で就業時間内に定期的にメンターがメンティに面談を行う等）を社員に理解してもらう。
- ・これらにより、メンターの負担を軽減する必要がある。



② 組織の制度として仕組みを作る

- ・メンター制度を組織図上に位置付ける。（例：社長直轄の制度等）
- ・面談の報告書の様式と提出先を決める。
- ・メンターからの経過報告、社内での情報共有の方法を決める。



③ 面談のルール、枠組みを作る

- ・面談の時間やメンターの期間を決める。
- ・「面談のテーマを定め、メンターとメンティに示す。」あるいは「面談のテーマは二人に任せる。」ことを事前に定めておく。
- ・終了の仕方を決める。（例：メンターとメンティへのアンケートを実施し、さらに人事労務担当者とメンター・メンティの上司を交えた成果確認のミーティングを行う。）



④ 事前研修を行う

- ・メンター制度の目的と具体的な実施方法について、メンターとメンティに対し、事前に研修を行う。

● **メンター制度を機能させるポイント**

(1) メンター 1 人に**抱え込ませない**

- ・ メンターは負担が大きいいため、困った時に誰に相談するか決めておく。
- ・ 「1か月くらいは話を聞いてあげるだけでいい」等、負担が軽くなる言葉をかける。

(2) メンターの**基本的心構え**を伝える

- ・ 「無理に直そうとするな。まずは聞こうとせよ。」
- ・ メンターはメンティの話を「良い悪い」で判断するのではなく、「そう考えているのだな。」と聞く。
- ・ メンターは感情的にならないよう、毅然とした態度で接するよう常に心掛ける。

● **メンターを通して「暗黙のルール」を教える**

新入社員が戸惑うものに職場の「暗黙のルール」があります。

職場には行動を律する文章化された規則や規定がありますが、その他にも明文化されていない「暗黙のルール」があります。

それは、社員のほとんどが分かっているもので、コンセンサス（集団としての意見の一致）や、その集団が持つ価値観により、職場で共有されているものです。

職場の「暗黙のルール」が分からない場合、職場に適応できなくなり、自信をなくしてしまう要因の一つになります。

【暗黙のルールの例】

- ・ 上司への対応（上司が好む仕事の進め方やコミュニケーションスタイル）
- ・ 仕事とプライベートの線引き（アフターファイブの付き合い方）
- ・ 就業規則の解釈（有給休暇の申請前には同僚の了承を得ておく、など）

4. 指示命令のポイント

● 指示命令の手順の基本

(1) 仕事の目的（意味）と方法を明確に示す

- なぜ、この仕事を今やらなければいけないか、仕事の全体的な位置付けを理解させる。
- 目的と今の状況から、なぜ、この方法を最適としたかを理解させる。
- なぜ、この部分を若手社員の役割としたかを納得させ、動機付ける。
→ 「この理由で(能力・経験・飛躍への期待)、今、君にやってもらいたい。」
- 目標について、若手社員と根気よく話し合い、若手社員の納得を得てから行うようにする。
- 命じた仕事に関する若手社員の意見・考え・提案等によく耳を傾け、可能なものはそれを取り入れる。
→ このステップを踏んだ後に、この仕事についての抱負、挑戦目標、不安を若手社員の言葉で語らせることで、更に動機づけできる。
- 命じた仕事に役立つヒントをできるだけ与えて勇気づける。

(2) 指示命令は6W3Hを使う

What（何を目的）、When（期限・約束の時間）、Where（場所・行き先）、Who（誰が）、Whom（誰に）、Why（なぜ・理由）、How（方法・手段・仕上げ方）、How much（金額・費用）、How many（数量）

- 6W3Hのうち、一つでも要素が抜けると、ミスやトラブルにつながる可能性があるため、6W3Hの使用を強く習慣づける。

(3) 指示命令を行う際の自己点検

【チェックリスト】

- 仕事遂行を目標とした指示で、自分の都合や利害を優先していない。
- 指示命令を受ける相手の現在の仕事の状況（量や残業）やプライベートの状況（例えば、親の介護等）を配慮している。
- 優先順位を示すなど工夫をして、分かりやすい指示命令をしている。
- 目標達成のために適材適所（強み・弱み）をよく考えて指示命令している。
- 任せるところは思い切って任せるが、事あれば責任を負う気持ちを持っている。
- 自分が忙しくても、また、相手の理解力が十分でなくても、感情的にならず冷静に判断し、指示命令を出している。

● 受命を確実にを行うことを習慣づける

指示や命令されたことを確実に理解するのは部下側の義務です。

若手社員の中には「言われていないから」「指示されていないから」と、仕事不完全であることの原因は、完全な指示命令をしない上司や先輩の側にあるように思っている人がいます。

指示命令が完全であることは望ましいことですが、仕事の現場ではメモを見ながら部下に指示を出す人はまれで、言い忘れ、指示漏れはありえます。

したがって、確認は部下の義務です。上司が幾つもの仕事を抱えて忙しいことを若手社員は認識する必要があります。

忙しい上司に対して確実に受命するために、以下のような行動を習慣づける必要があります。

- ・ 指示命令を口頭で行う場合には同音異義語に注意させる。
- ・ 人名漢字に注意させる。お客様の名前は特に注意させる。
→ 斎藤、斉藤などメモした漢字が正しいか確認する。
- ・ メモの復唱の励行。

5. コミュニケーションのポイント

● 「報告」のポイント

(1) 指示命令と報告はワンセット

指示命令された仕事には必ず報告が伴い、報告したことに指示命令が改めて出ることが多いものです。

若手社員の中には、提出した報告書に対して上司から何もなかったので、あの内容で良いと勝手に判断する人がいます。

本来は「提出した報告書についてご確認やご指示はありますか」と上司に確認をすべきです。

すなわち、仕事は報告しっぱなしも、指示命令されっぱなしもない、ということをお教えください。

(2) 報告は部下の義務と認識させる

報告は言われてやるものではなく、部下の義務として遅滞なく行うべきものです。「報告しなさい」と言われてからやるものだとして理解している若手社員もいるため注意が必要です。

(3) 速やかな報告を徹底させる

「口頭でいいから速やかに」、「緊急、重要な案件は7分以内に」等、速やかな報告を徹底させてください。

(4) 中間報告を習慣づける

上司が求めたものが実現できなければ、その仕事が期限内に完了したとしても意味を失う場合があります。

上司の期待するものと大きなズレが生じないようにするために、中間報告が必要だと教えてください。

中間報告を何度も行えば、一回あたりのコミュニケーションの時間も短縮でき、上司が期待する仕事になります。

● 「連絡」のポイント

(1) **必ず全員に**連絡させる

パート、アルバイト、出張・外出中の社員等、全員に連絡することを習慣付けるよう指導しましょう。

(2) **礼儀正しく**行わせる

社内と言えども、他部門の人たちにはお客様に接するよう礼儀正しく行うよう指導しましょう。

(3) **分かりやすい言葉**で話させる

自部門のことを他部門の人に話す時は、他部門の人が分かるように専門用語は翻訳して話させるように指導しましょう。

● 「相談」のポイント

(1) **自分で考え、自分なりの答えを持って**相談させる

相談とは「分からないことを聞く（質問）」ではありません。

命じられた仕事が、これまで手掛けたものでなければ、若手社員はどう行うべきかという戸惑いと不安があります。それは、命じられた仕事の全てではなく、一部に対しての戸惑いや不安です。この一部に対して、まずは、自分で考えて自分なりの答えを出し、それを上司や先輩に確認するのが相談です。

自分で考えさせる習慣づけを行いましょう。

(2) 相談の**タイミング**を教える

相談相手（上司・先輩）の当日のスケジュールをよく確認させ、相談するタイミングを計らせましょう。

(3) 事前にまとめて**手際よく**相談させる

相談する際は、結論とその理由、指導や助言をもらいたいと思う自信のない部分、判断に迷う部分等を明確にさせておく等、事前にまとめて手際よく相談できるよう指導しましょう。

（5分以内、長くても10分以内等、時間も意識させる）

(4) 必要な**資料を手持ち**するよう指導する

相談当日は使わないかもしれませんが、必要な資料は手持ちするよう指導しましょう。

● 「傾聴」のポイント

傾聴とは、耳で聴いて（事実を確認）、目で聴いて（表情、声のトーン、姿勢から何を言いたいのか掴む）、心で聴いて（どんな気持ちか理解する）というもので、場合によっては話しやすい環境が必要です。

しかし、仕事が忙しく、本当は話を聞いてあげたいと思っても、なかなか出来ていないというのが実情ではないでしょうか。

そこで、話しを聞く側のポイントをまとめました。

(1) まずは**5分の立ち話**から始める

ゆっくりと話を聞くことができない場合も、まずは5分の立ち話でも良いので、若手社員の話を聞くことが大切です。

(2) 「聴く（傾聴）」と構えなくても「**聞く**」でよい

表情はいつもの表情で良く、無理に柔らかな表情を作らなくても構いません。話を聞く習慣ができれば、聞くに相応しい表情が自然と生まれます。

また、うなずき方に注意すると、会話のテンポが良くなり、相手から話を引き出すことができます。浅いうなずきは対話を促し、深いうなずきは共感や同感、同意等を表します。

【好ましくない聞き方の態度の一例】

腕組み、脚を組む、ながら（例：パソコンの画面を見ながら）、時計を度々気にする、室内をきよろきよろ、ペン回し

(3) 話は**先入観なしで聞く**

話を聞き始めて間もなくすると、「な～んだ〇〇の話か」といったような決めつけや先入観、あるいは過去の似たような話が頭をよぎってきます。

これらが、話を聞くことを邪魔します。話を聞く時は、これらは横に置いて、話を聞きましょう。

(4) **助言や答え**を与えるという**気持ちは持たない**

キャリアがある者として、仕事に関する実務上の助言は必要ですが、「人生の先輩」としての助言は相手に通じない場合もあります。

● 「アサーション」のポイント

コミュニケーションの方法のひとつに、アサーションと呼ばれる方法があります。「自他共に尊重し合いながら人間関係を築くコミュニケーション方法」のことです。

自分の意見を誠実かつ素直に表現しながらも、その意見を強引に押し通すのではなく、相手の意見を尊重することで、円滑なコミュニケーションが実現します。



(1) 決め付けはしない

思いを伝えるには、「言わなくても分かってくれるはず」、「意見の違いはないはず」などの思い込みや決め付けはやめましょう。

「皆、自分なりの見方や感じ方で世界を捉えている」、「誤解やズレはあるもの」ということを踏まえ、適切な言葉で伝えていく姿勢が必要になります。

(2) 行動を認める

普段から若手社員の行動に関心を持ち、望ましい結果や業績につながった行動を認めましょう。その際、「結果」と「行動」との因果関係を明確にした上で認めると、その行動は繰り返されます。

(3) 行動に焦点を当てて叱る

叱る際は、その理由を明確にし、冷静・客観的に行動（事実）について毅然と叱りましょう。決して性格や人間性には触れないようにしましょう。

叱るのは、「やるべきなのにやらなかった行動」か「やってはいけないのにやった行動」のどちらかです。

また、可能であれば、その場で叱りましょう。

叱った後も、修正された行動が継続されるために観察し、必要な言動をとりましょう。言い過ぎたのではと不安になって、次のミスを目に見てしまうと、かえって若手社員が混乱します。

なお、叱る際は「私は～と思っています」など、自分の気持ちを一言添えるとより良いです。

● 「若手社員への共感的理解と指導の両立」のポイント

思い返せば、どの時代の若者も「最近の若者は理解できない」と言われてきたのではないのでしょうか。

理解できないと突き放さず、根気強く対話を重ねていきましょう。

職場には、もともと性格や価値観の異なる人間が集まっています。

「最近の若者」と捉えるのではなく、目の前の一人の個人として向き合いきましょう。

「共感的理解」のキーポイント

- ①相手の立場になって考える
- ②相手の気持ちを想像する
- ③相手の感情に寄り添う
- ④理解したことを相手に伝える



「指導」のキーポイント

- ①具体的な「行動」に焦点を当てる
- ②人格の否定、性格の非難はしない
- ③感情的にならない
- ④どう伝わったかを確認する
- ⑤状況に応じた指導をする
- ⑥相手の成熟度に合わせて指導する



風通しの良い職場環境の実現

相手を尊重する姿勢が「場の空気」を変える
「伝わる」コミュニケーションの実践を心掛ける



埼玉県のマスコット「コバトン&さいたまっち」

発行者 埼玉県
問合せ先 埼玉県産業労働部雇用労働課
〒330-9301 さいたま市浦和区高砂3-15-1
電話：048-830-4518