

# 企業経営情報

4 | 2016

# REPORT

人事

Available Information Report for Corporate Management



企業の長期発展には  
欠かせない！

## 若手社員早期戦力化の進め方

- ① 若手社員の特徴と定着率の実態
- ② 若手社員の早期戦力化を図るための育成方法
- ③ 若手社員に自信をつけさせるための支援策
- ④ 早期戦力化へ向けた取り組み事例

村田健二税理士事務所

# 1 | 若手社員の特徴と定着率の実態

## 1 | 若手社員の特徴

「ミレニアル世代」という若年層を表現した言葉を耳にされたことはあるでしょうか？最近の若手世代を表すキーワードともいえます。

この世代の若者は、例えば運動会の徒競走で手をつないでゴールするように、一芸に秀でた子供よりも無難な子供に育つような教育を受けています。一方では、受験戦争に追われ、偏差値により優劣が決められてしまう競争も経験しており、失敗が許されないというプレッシャーも受けてきています。

この世代が育った当時は、経済が長く停滞していた時代でもあり、これらの結果、リスクを避け、失敗しない無難な選択肢を選ぶ傾向が見られます。

これらの時代背景の中で育ってきた若手社員は、以下のような特徴を持っています。

- ①怒られることに慣れておらず、ストレス耐性が低い
- ②リスクを恐れず自分から積極的に動こうとしない
- ③失敗することを避ける
- ④人と関わるのが苦手
- ⑤傷つきたくないという意識が強く、他人の評価に敏感

その一方で、優れている面もあります。指示した仕事については確実に実行したり、積極的に発言することがなくとも、自分の考えはしっかり持っています。

さらには、ITツールの発達など情報化社会の中で過ごしてきており、情報収集面においては、ベテラン社員よりも優れている人が大勢いると思われれます。

このように、今の若手社員は、一方では上司から見ると物足りない面も持ち合わせているかも知れませんが、優れた面も数多く持っています。

- ①与えられた仕事は確実に行う
- ②自分の考え・意見は持っている
- ③情報収集が得意
- ④知識などの基礎能力は高い
- ⑤興味のあることに対してはとことん追求する

## 2 | 高い離職率が示す会社に対する忠誠心の低下

厚生労働省が平成26年にまとめた「平成25年若年者雇用実態調査の概況」では、現在働いている15～34歳のうち、初めて勤務した会社をすでに辞めた人のうち、「3年未満」で辞めた人の割合は、男性62.8%、女性61.8%と、3年以上勤務した人の割合と比べると非常に高い割合となっています。

この結果から、今の若手社員は、勤めている会社を短い期間で辞めることに対してあまり抵抗感を持っておらず、会社に対する忠誠心は以前よりも低くなっています。

企業側としては、団塊世代の大量退職や業績回復などにより人材不足が顕著になっている現状において、若手社員の定着は重要な課題となっています。

若手社員の早期戦力化の前に、忠誠心に頼らない、定着化への対策も急がれています。

### ■平成25年若年者雇用実態調査の概況（出典：厚生労働省）

(単位：%)

性・最終学歴・雇用形態	初めて勤務した会社をやめた在学していない若年労働者計	勤務期間										
		3か月未満	3か月～6か月未満	6か月～1年未満	1年未満	1年～2年未満	2年～3年未満	3年未満	3年～5年未満	5年～10年未満	10年以上	不明
総数	100.0	4.8	7.5	12.8	25.1	21.3	15.9	62.3	17.4	9.7	1.2	9.3
前回[平成21年]	100.0	6.0	8.0	13.8	27.8	23.0	15.9	66.2	15.8	11.4	1.4	5.2
男	100.0	5.5	7.8	12.6	25.8	21.4	15.9	62.8	16.8	8.9	1.3	10.1
女	100.0	4.3	7.3	12.9	24.5	21.1	16.2	61.8	17.9	10.4	1.1	8.7
最終学歴(在学中を除く)												
中学卒	100.0	3.1	4.0	18.4	25.5	34.7	7.3	68.0	10.6	5.1	1.5	14.8
高校卒	100.0	5.9	8.3	12.6	26.8	23.0	16.4	66.0	16.2	8.0	2.0	7.8
専修学校(専門課程)修了	100.0	5.2	13.4	16.0	34.5	14.8	16.1	65.6	17.7	10.0	1.1	5.7
高専・短大卒	100.0	4.4	5.7	10.6	20.6	15.5	18.2	54.5	17.1	17.3	1.1	9.9
大学卒	100.0	4.0	5.1	11.4	20.6	22.1	15.5	58.5	19.6	10.0	0.5	11.4
大学院修了	100.0	2.2	3.3	11.6	17.0	27.1	16.3	60.2	22.1	2.2	-	15.5
雇用形態												
正社員	100.0	4.1	7.7	11.8	23.6	20.7	15.9	60.3	19.9	10.6	1.3	7.9
正社員以外	100.0	5.5	7.3	13.7	26.5	21.8	15.9	64.2	15.0	8.9	1.1	10.8

注：表側「総数」には、「雇用形態」不明が含まれる。

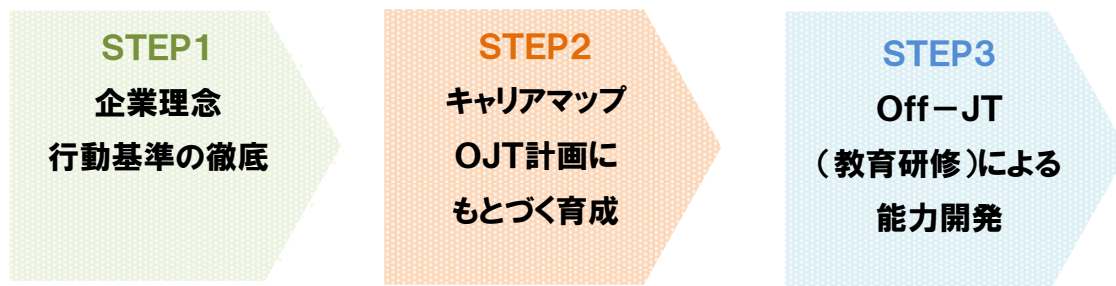
## 3 | 特性を理解した早期戦力化の方向性

近年の若手社員の象徴的な特性を踏まえた上で、企業においては、収益環境の厳しさが増す中、一日でも早く若手社員を戦力化し、収益に貢献してもらえようような人材に育てていきたいところです。

本レポートにおいては、自社の若手社員を一刻も早く戦力化するための具体的なポイントを解説していきます。

## 2 | 若手社員の早期戦力化を図るための育成方法

若手社員の早期戦力化を図るためには、3つのステップで育成に取り組んでいくことが必要です。



### 1 | 企業理念・行動規準の徹底

若手社員には、自社の企業理念や行動基準を習得させることが重要です。これが、社員育成の最も重要な部分になります。

企業理念は、その会社にとっての根源的な考え方です。その企業に在籍している限り大切にす価値観や行動規範であり、緊急事態に遭遇した場合やマニュアルにない判断を求められたときの拠り所になるものですので、入社時のオリエンテーションでしっかりと伝え、理解させることが大切です。

また、自社で定めている基準行動を徹底的に教え込み、考えなくても自然と「言える」「行動できる」レベルまで叩き込む必要があります。

これが、若手社員育成の第一歩となります。

#### ■入社時に徹底的に教え込むべき項目

- |              |              |
|--------------|--------------|
| ● 企業理念       | ● 安全基準、衛生基準  |
| ● 自社独自の社内ルール | ● 時間に対する基準   |
| ● 挨拶、言葉遣い    | ● 「報・連・相」の徹底 |
| ● 身なり、服装     | ● 正しい電話対応    |
|              | など           |

## 2 | キャリアマップ、OJT計画にもとづく育成

若手育成で最も重要なのが、このステップです。

「早期に」「計画的に」育成を進めるには、成長のロードマップをしっかりと作成し、本人に見せてやり、進捗チェック、指導を行うことがポイントとなります。

その役に立つものが、キャリアマップ、OJT計画になります。

キャリアマップとは、社内にある仕事の棚卸を行い、経験年数や等級と担当する職務や役割の関係を整理したものです。

そして、キャリアマップをベースとして、個人別のOJT計画を作成し、教育担当の先輩社員が、「教える」「やらせる」「チェックする」「追加指導する」「次のステップに進ませる」というサイクルを回していくことになります。

これが有効に機能すると、若手社員の育成スピードは飛躍的に早まります。

入社間もない時期に「守破離」の「守」をしっかりと身につけさせてやるのが、後々の成長に大きく影響するのです。

### ■キャリアマップの例（一部抜粋）

△多少の援助があればできる  
○完全にできる(指導できる)

大項目 (業務)	中分類 (課業)	詳細 (作業単位)	等級指定						
			1	2	3	4	5	6	
労務管理	勤怠管理	勤怠管理（遅早・有休代休・タイムカード管理）	△	○					
	給与・賞与	給与計算・支払業務			△	○			
		賞与算出・支払業務				△	○		
		源泉税・住民税等の算出		△	○				
		年末調整業務			△	○			
	昇給	昇給・昇格に関する諸業務（組織図・人事発令・各種変更）						△	○
		昇給・昇格の算出					△	○	
		人事考課制度に関する諸業務（告知・集計・調整）					△	○	
		人事考課制度の運営						△	○
	諸官庁	社会保険事務所への書類作成・提出			△	○			
		労働基準監督署書類作成・提出業務				△	○		
		諸官庁への届出書類の作成・提出				△	○		
	規約・規定	各種規定の管理				△	○		
		各種規定の起案・作成・更新					△	○	
総務業務	安全衛生他	健康診断の準備・実施（特殊健康診断含む）		△	○				
		安全運転管理者の業務			△	○			
	施設営繕	会社施設の定期修繕の立案・実施（工場を除く）					△	○	
		会社施設の定期修繕の対応（〃）				△	○		
	保険管理	各種保険の管理・見直し				△	○		
		各種保険に関する諸業務（傷害保険・火災保険など）		△	○				
	車両管理	車両情報管理		△	○				
	法務	株主総会の計画・準備・運営					△	○	
		契約書確認・登記申請など司法書士委託に関する業務					△	○	



■OJT計画フォーマット（一部抜粋）

作成年月日： 年 月 日

平成\_\_年度 育成計画書

部門	対象社員名	等級	OJT担当									
<b>1. 重点目標の設定</b> （上記の内、特に重点的に取り組ませたいものを3つ以下に整理する）												
	【目標1】	【目標2】	【目標3】									
(1) 何を												
(2) どれだけ												
(3) いつまでに												
<b>2. 育成計画</b> （上記目標を達成するために、どのようなOJTを行っていくかを計画する）												
	【目標1】	【目標2】	【目標3】									
(1) 教える	<input type="checkbox"/> (1) <input type="checkbox"/> (2) <input type="checkbox"/> (3) <input type="checkbox"/> (4) <input type="checkbox"/> (5)	<input type="checkbox"/> (1) <input type="checkbox"/> (2) <input type="checkbox"/> (3) <input type="checkbox"/> (4) <input type="checkbox"/> (5)	<input type="checkbox"/> (1) <input type="checkbox"/> (2) <input type="checkbox"/> (3) <input type="checkbox"/> (4) <input type="checkbox"/> (5)									
(2) 見習わせる	<input type="checkbox"/> (1) <input type="checkbox"/> (2) <input type="checkbox"/> (3) <input type="checkbox"/> (4) <input type="checkbox"/> (5)	<input type="checkbox"/> (1) <input type="checkbox"/> (2) <input type="checkbox"/> (3) <input type="checkbox"/> (4) <input type="checkbox"/> (5)	<input type="checkbox"/> (1) <input type="checkbox"/> (2) <input type="checkbox"/> (3) <input type="checkbox"/> (4) <input type="checkbox"/> (5)									
(3) 経験させる												
(4) チェックする	<input type="checkbox"/> (1) <input type="checkbox"/> (2) <input type="checkbox"/> (3) <input type="checkbox"/> (4) <input type="checkbox"/> (5)	<input type="checkbox"/> (1) <input type="checkbox"/> (2) <input type="checkbox"/> (3) <input type="checkbox"/> (4) <input type="checkbox"/> (5)	<input type="checkbox"/> (1) <input type="checkbox"/> (2) <input type="checkbox"/> (3) <input type="checkbox"/> (4) <input type="checkbox"/> (5)									
(5) 改善の指導												
<b>3. スケジュール</b> （上記計画をスケジュールに落としこむ）												
4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	
下旬	上旬	下旬	上旬	下旬	上旬	下旬	上旬	下旬	上旬	下旬	上旬	下旬

3 | Off-JT(教育研修)による能力開発

OJTによる育成はとても重要で、若手育成の核となる部分ですが、OJTでは教え切れないビジネススキルもあります。それを補完するのがOff-JT（教育研修）です。

Off-JTは、部門単位でなく、全社的な計画を立てて取り組んでいく必要があります。

■Off-JT計画の例（一部抜粋）

社員階層	研修内容
新入社員	1. 新入社員ビジネスマナー研修
	2. 入社6ヶ月フォローアップ研修
中堅社員	1. タイムマネジメント研修
	2. コミュニケーションスキル研修
	3. プレゼンテーション研修

## 3 | 若手社員に自信をつけさせるための支援策

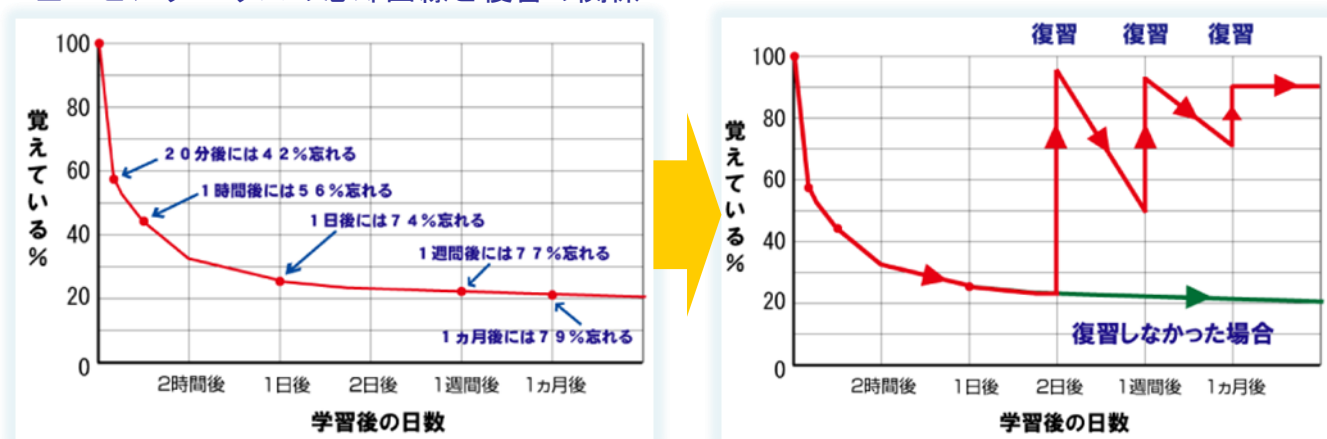
### 1 | 内省を促し、仕事を確実に覚えさせる

人の記憶は曖昧なものです。ドイツの心理学者ヘルマン・エビングハウスの忘却曲線にもあるように、そもそも脳は忘れるようにできています。

この理論では、一度覚えたことを放置しておくとも時間の経過とともに忘れてしまいますが、反復継続することで、習得の度合は維持し、向上していくことを実証したものです。

この結果から、若手社員が仕事を覚えていく課程において、反復継続させることによって理解を確実なものとし、自信をつけさせることができます。

#### ■エビングハウスの忘却曲線と復習の関係



具体的には、若手社員に指示を与えた後に、上司としては、以下の取り組みを実践させることが有効です。

#### ■仕事を確実に身につけさせるためのポイント

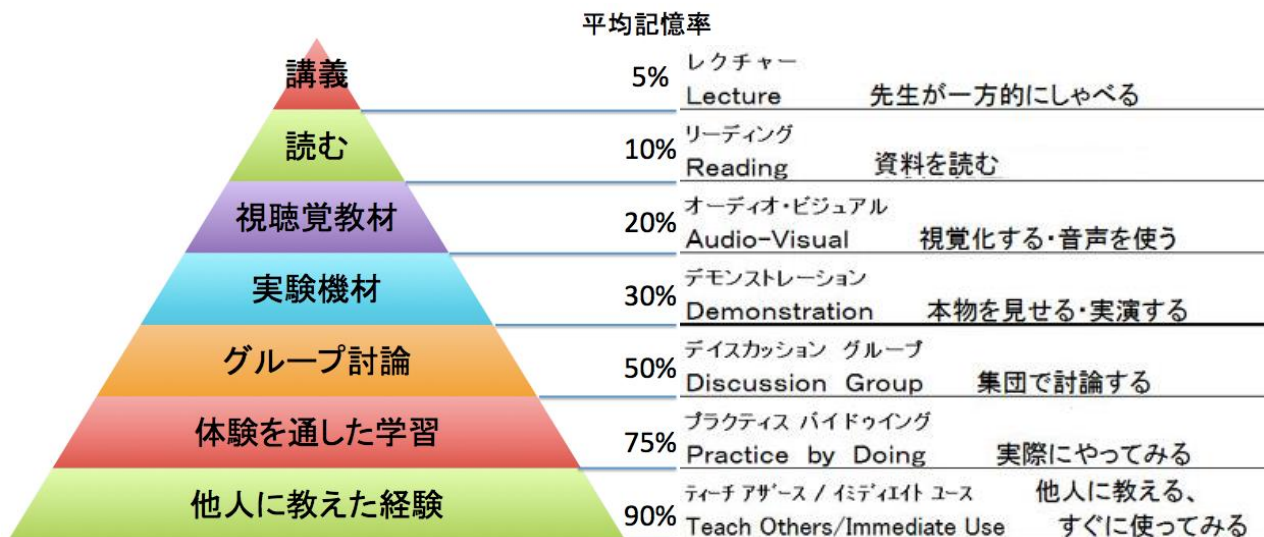
- 新しい仕事を指示した場合には、その場ですぐに質問させたり、不明な点は自分で調べさせる
- その日覚えた仕事については、その日のうちに要点を整理させる
- 覚えた仕事については、定期的に習得した内容を確認する
- 与えたテーマ（仕事）については、レポートでまとめさせ、アウトプット（発表）の機会を与える

## 2 | 社内でのスピーチやプレゼンを経験させる

アメリカ国立訓練研究所の研究によって導き出された、学習定着率を表す「ラーニングピラミッド」というモデルがあります。これは、人の経験や学習の過程を分類したもので、まず体験して、次に自ら参加して観察し、最終的に言葉やビジュアルで表すことができるようになるということを表しています。

いわゆる講義（座学）は5%、資料や書籍を読むことは10%、視聴覚が20%、実演によるデモンストレーションが30%、グループディスカッションが50%、実践による経験・体験・練習が75%、誰かに教えることが90%と、より能動的・主体性が必要なことになるほど学習定着率が高い＝教育効果が高いと言える研究結果が出ています。

### ■ラーニングピラミッド（出典：National Training Laboratories）



人に何かを教える場合は、自分の中で学習してきたノウハウを言語化し、相手に伝える必要があります。つまり、人に教えたり、伝える訓練を繰り返すことで自分の頭の中が整理され話術も磨かれます。又、相手に教える際には、わかりやすく伝える能力も求められるため、プレゼンテーション力やコミュニケーション力も向上するはずです。

若手社員を成長させるためには、「教える場」を設定することも効果的です。

### ■若手社員が「教える場」となる活用場面

- 朝礼、ミーティングで仕事における成功体験と成功ポイントを発表
- 研修参加によって学んだことを研修報告会で発表
- 各種会議における与えられたテーマの取り組み状況等の発表



### 3 | ピグマリオン効果で情熱と挑戦意欲をかきたてる

ピグマリオン効果とは、アメリカの教育心理学者ロバート・ローゼンタールによって提唱された「人間は期待された通りの成果を出す傾向がある」という概念です。

ある実験で、「成績の優秀な生徒達を集めたクラス」と「成績の悪い生徒達を集めたクラス」を作りました。

そこで、「成績の良い生徒のクラス」の担任は、「このクラスは、成績の悪い生徒のクラス」と生徒に告げ、「成績の悪い生徒のクラス」の担任は、「このクラスは、成績の良い生徒のクラス」と生徒に告げて、それぞれクラスを担当させるという実験です。その結果、「もともと成績の良かった生徒達のクラス」の成績は下がり、「もともと成績の悪かった生徒達のクラス」の成績は、上がりました。

以上の事から期待と成果の相関関係について、「人は期待されれば期待された通りの成果を出す傾向がある」という結論が導かれました。生徒たちは自分かけられる期待を敏感に感じて「やる気」を出して勉強に励んだり、「やる気」を失ったりしていたわけです。

反対に、期待されないで「君はダメだ」と言われ続けていると、その言葉通りに成績が下がったり、能力が落ちてしまうことがあります。これを「ゴーレム効果」と呼びます。

	ピグマリオン効果	ゴーレム効果
結果	期待と信頼により可能性が広がる	ダメ出しの言葉で可能性が奪われる
留意事項	過度な期待や威圧はNG	ネガティブな決めつけはNG

つまり、ピグマリオン効果から生まれる心理的作用を上手く利用すると、若手社員の成長が促されます。

しかし、期待を寄せるだけでは、自己成長につながりません。上司がしっかりと若手社員と向き合い、定期的に評価・面談するとともに、何に困っていて、どうしていきたいのかを把握することも必要です。

## 4 | 先輩社員がメンター・カウンセラーとしての役割を担う

若手社員は、仕事を行っていく上で、何度も壁にぶつかりながら成長していきます。ときには、悩みを抱えながら仕事を行っている社員もいるはずです。

比較的年齢の近い先輩社員が若手社員とペアを組み、成長を促すための指導と合わせてフォローアップの面談の場を設けることも大切です。

面談を通じて、若手社員の目標や課題を共有化することができ、課題解決に向けた早期取り組みも可能になります。

ここで、先輩社員が面談するにあたり習得しておかなくてはならないのが「傾聴力」です。

傾聴とは、「技法でなく、姿勢である」という言葉がありますが、基本的な傾聴のポイントを押さえておくことも大切です。傾聴のポイントは以下の5つの項目です。

また面談を行う場合には、時間を十分に取って、互いに落ち着いて話し合いができる場所を確保するなどの配慮も必要です。

まずは若手社員の話を聞いた上で、相談内容に対する先輩社員からの助言やアドバイスを贈ったり、激励の言葉をかけるのが効果的です。

### ■面談時の傾聴における5つのポイント

#### ①若手社員の話をさえぎらずに最後まで聴く

先入観や思い込みを捨てて、ひたすら聴くことに集中します。

#### ②若手社員の立場に立って、共感的に聴く

自分が聴きたいことではなく、相手が話したいことを聴きます。

#### ③若手社員の考えを尊重して聴く

自分の意見や考えている解決策に相手を誘導せずに聴きます。

#### ④沈黙を恐れない

- ・言葉の表面的な理解だけでなく、相手の真意を深く聴きます。
- ・相手が考え込んだとしても、余計なことを言わず、答えが出てくるまで待ちます。

#### ⑤批判・非難せずに聴く

相手の話を一切批判したり、非難せずに聴きます。

## 4 | 早期戦力化へ向けた取り組み事例

### 1 | メンター制度の導入で専門性の拡大を実現させたA社

A社は、石川県にある昭和31年に設立された合繊織物やスポーツウェア素材の製造会社（従業員223名）です。

同社では、「採用した以上は、できる限り社員が成長できるような会社として支援を惜しまず、縁があって入社した以上は、できる限り定着して欲しい（同社社長）」と考えています。こうした考え方のもと、同社は採用活動と社員育成に非常に力を入れており、以下の取り組みを通じて、内定辞退者の数や若手社員の離職率を大きく低下させるなどの成果を上げています。

対象者	取組策	具体的内容
内定対象の学生	懇談会、工場見学	<ul style="list-style-type: none"> <li>・就職希望の学生と社員との懇談会をアレンジ</li> <li>・面接日前後に緊張や不安を抱える学生とコミュニケーション</li> <li>・工場現場の視察や現場社員とのコミュニケーションでミスマッチをなくす</li> </ul>
若手社員	メンター制度	<ul style="list-style-type: none"> <li>・入社後3年間は先輩社員がメンター役として付く「おにいさん・おねえさん制度」を導入</li> <li>・入社半年迄は日々面談の機会を持ち、新入社員（メンティ）が入社後に抱く不安や業務内容等に関する不明点をその日のうちに解消できるよう努め、以降は週に1回、月に1回と新入社員の成長に合わせて面談頻度を変えながら育成を進めていく</li> <li>・メンター役の育成が場当たりのにならないよう、しっかりした育成計画を立てる</li> </ul>



メンターのメリット	メンティのメリット	組織のメリット
後継者の育成	技術スキルの強化	経験やノウハウの伝承
新たな学習の機会	専門性の拡大	優秀な社員の定着化
モチベーションの向上	メンタルケア	社内の活性化

## 2 | キャリアマップを作成し能力開発を浸透させたB社


B社は、大阪府にある昭和35年に設立された情報通信技術を提供する電気通信会社（従業員72名）です。

同社では、これまで社員の技術・技能を網羅的に把握する機会やツールがなく、技術・技能向上に向けた効果的な取り組み目標を立てにくい、という問題を抱えていました。

特に、若手社員の場合は業務経験が浅く、業務の全体像が本人に見えていないことが多いため、目の前の仕事に集中するあまり、ステップアップに向けた取り組みにまで手が回らないことが悩みの種でした。

そこで同社は、キャリアマップを作成し、職業能力評価シートを活用することで自己の成長度合をチェックし、目標設定できる前向きな社内風土を築き上げることができました。

### ■ B社のキャリアマップと職業能力評価シート（抜粋）

レベル	水準	目安年数	専門職系	マネジメント系
レベル4	・電気通信工事業において卓越した知識・技能を駆使し、後継者育成に手本を發揮する能力水準	—	—	部門責任者
レベル3	・与えられた持ち場で適正な品質を保持し、決められた期間内に業務を遂行するために必要な能力水準	8年程度	上級施工管理者	
レベル2	・職務に関する専門分野の向上や拡大を行うために必要な能力水準 ・職長・班長に求められた時に、適切な提案を行うために必要な能力水準	5年程度	一人前の施工管理者	
レベル1	・定型的または基本的な仕事を遂行するために必要な能力水準 ・部分的に指導を受けることもあるが、定められた手順に従って行う仕事を遂行するために必要な能力水準	5年程度	初級施工管理者	

能力ユニット	能力細目	職務遂行のための基準	自己評価
電気通信工事業とコンプライアンス	①行動指針の理解	1 業界における諸法令・規則、並びに…	×
	②行動規範の策定	2 自社の社会的責任に関わる行動規範…	×
	③行動実行の確認	3 関連法令やルールが守れているか…	○
	④行動の維持	4 過去に問題になった具体例と…	×
関係者との連携による職務遂行	①関係者との提携による職務遂行	5 関係者（上司・顧客・協力業者…）に対して…	○
	②良好な人間関係の構築	6 社内外と積極的に交流し…	○
環境保全への取り組み	①環境保全の理解	7 環境問題に関心を持ち、自分の業務…	△

習得している部分（○の項目）と、習得できていない部分（△・×の項目）が明らかになる

↓

今後習熟すべき項目と具体的な内容が把握できる

出典：厚生労働省ホームページ（キャリアマップ）

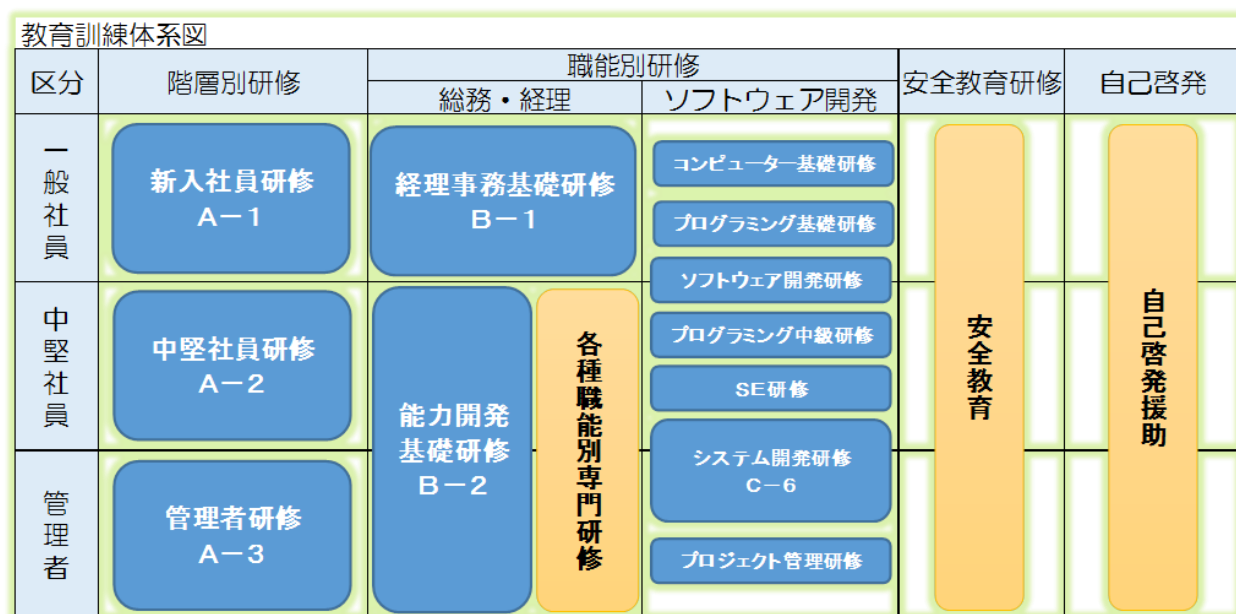
### 3 | 研修体系を構築しキャリア形成を築いているC社

C社は、山梨県にある昭和56年に設立されたソフトウェア開発を主要事業としたIT企業（従業員85名）です。

同社では、「人材こそ企業の資産」という理念のもと、一人ひとりが技能や人格を磨くことによりキャリアを形成し、社会に貢献することをモットーにしています。

以下は、同社の教育訓練体系図です。常に最新の知識と高度な技術が顧客から要求されることもあり、その要求に応えながら、どのようなキャリア形成支援を行なっていくかを毎期検討、検証しながら取り組んでいます。

● 新入社員研修	6ヵ月にわたり集合研修およびOJTにより仕事に対する心構え、職場の生活ルール、マナーの取得を主な目的として実施し、最初の3ヵ月間は完全な集合研修を行なっている
● 中堅社員研修	20～30代の若手社員のスキルと資質の向上を目的として集合研修を行なっている
● その他の研修	総務・経理・プログラマー・システムエンジニアなどの専門職については、社内または外部に委託して研修を行なっている



出典：中小企業白書 2015

#### まとめ

若手社員は、「価値ある仕事をしたい」「周囲や世の中に役に立ちたい」「成長したい」という欲求を少なからず持っています。企業側が情熱と期待を持ち、若手社員の育成に当たっていけば、必ず早期戦力化が実現できるはずです。



## ■参考文献

『できない部下をデキる部下に変える7つのこと』（明日香出版社）

『困った部下の指導法が面白いほどわかる本』（中経出版）

『中小企業白書 2015』（中小企業庁）

『中央職業能力開発協会ホームページ』