

まず人間関係の形成で不安を解消し モチベーションアップの教育を

今年も新入社員を迎える時期となりました。ところが、新卒の新入社員が短期間で退職してしまう傾向はますます高まりつつあります。新入社員が定着するためにはどのような対策があるのか考えていきます。

Q1 なぜ新卒者は3年で辞めてしまうのでしょうか

当社では、以前と比べて、数年で辞めてしまう新入社員が増えています。ここ数年来、世の中でも、新卒者の早期離職が問題となっているようですが、現在はどのような状況となっているのでしょうか。また、その原因としてはどのようなことが考えられるのでしょうか。

A 企業と求職者のミスマッチが原因として考えられる

ポイント

2011年3月大卒者で、入社後3年以内に離職した人の割合は3割を超えており、前年の卒業者と比べて増加傾向にあります。その理由としては、企業と求職者のミスマッチが挙げられます。

1 定着率・離職率の現状と動向

厚生労働省は2014年11月、大卒で就職後3年以内に仕事を辞めた人の割合が、2011年3月卒業者で32.4%と、前年の卒業者と比べて1.4ポイント増加したと発表しました。

業種別では宿泊・飲食サービス業が52.3%と最も高く、次いで生活関連サービス・娯楽業が48.6%、教育・学習支援業が48.5%と、サービス関連の業種で離職率が高くなっています。

企業規模別では、従業員千人以上で3年以内の離職率が22.8%だったのに対し、5人未満では60.4%に上りました。高卒で3年以内の離職率は39.6%で、前年より0.4ポイント増加しました。

2011年卒は厳しい雇用環境で不本意な就職をした人が多かったことから、早期離職の増加につながったと見られていますが、若者

が就職して早期に離職することを指す「7・5・3」現象は、1990年代半ばより継続しています。依然として、高い離職率には、深刻な問題（売り上げ至上主義による過酷なノルマ負荷や経費削減による人材育成の貧弱化など）が内包されています。これらは、いわゆる「ブラック企業」に顕著ですが、日本の将来を考えると、現状の若者の離職率の高さは、企業の存亡危機を招きかねず、深刻な問題ととらえる必要があります。

2 新卒者の離職率が高い理由

(1) 企業と求職者のミスマッチ

過酷な労働環境から離職に至ることもありますが、新卒者の離職理由に特徴的なことは、「自分は会社の求めている人材像にはなれないと思った」、「どうしても会社の雰囲気になじめなかった」等金銭以外の理由が多いことです。

理想と現実の違いに失望し、耐

えられなくて離職というのが典型的なパターンです。周囲は「考えが甘い」等と考えがちですが、当人にとっては、大変深刻ですし、単なる「自分勝手」と決めつけるのは早計といえるでしょう。

(2) 就職活動(採用活動)のあり方
就活のあり方にも問題があるといわれています。自社にとって都合のいい情報しか発信しない企業に対し、それをしっかりと見極める目を持たない若者という構図です。そこにベストマッチングが起こると思えません。厚生労働省でも、この点を深刻に考えており、企業に対しては、「入社後にイメージと実態のギャップから離職に至らないよう、採用活動時の十分な情報開示を促していく」としています。

QA

(田代コンサルティング代表・
田代英治)

新卒社員定着率向上のために

入社前編

Q2 インターンシップを活用したいのですが

当社が手掛ける外食産業では人手不足が深刻になっており、人材の確保に手を尽くしています。新卒者についても、内定辞退を少しでも減らしたいと考えており、その中でインターンシップを活用したらどうかということになりました。どのような運用をしたらよいのでしょうか。

A 内定辞退防止効果を考えて「じっくり型」を検討すべき

ポイント

事業の現場で、現役の社員とともに身を置いて、企業で働くことがどういうことなのかを理解できるようなインターンシップを経験させるとよいでしょう。なお、インターンシップとして実施されても、労務の提供とみなされる場合もありますので、注意が必要です。

1 内定段階のインターンシップ

(1) 「じっくり」型のインターンシップ

内定段階では、1～3日程度の短期間、適当なゲームやグループワークに参加してもらう「イベント」型は必要ありません。

事業の現場に、実際に働く社員とともに身を置いて、企業で働くことがどういうことなのかをよく理解できるくらいの「じっくり型」のインターンシップを内定期間に経験させておくとよいと思います。

少なくとも2～3週間、社員が働いている現場に身を置いて、働くことのリアリティをつかみとる経験は、入社後のとまどいやギャップを軽減してくれる貴重な財産になることでしょう。

(2) 内定辞退防止に効果のあった事例

人材の流出や人手不足に悩んでいた外食大手では、内定後のインターンシップとして、直営農場などで催される2～3週間の農業体験に参加できるようにしました。野菜の収穫等を通じ社員と交流し、社風を知る機会としてほしいというねらいがありました。

このように、インターンシップを通じて入社前の学生と接点を持つようにしたところ、実際、内定辞退者は劇的に減少し、期待どおりの効果があったようです。

2 インターンシップ制度実施の

注意点

無給でのインターンシップは「任意で自主的に社員の仕事を学ぶ程度」程度の軽微な場合しか適用できないという狭い範囲になりますので、注意が必要です。

インターンシップ・プログラム

の内容が、入社後の業務内容に直接関連するものであれば、労務の提供とみなされる恐れがあり、親睦が目的でも、会社が強制したものであれば、広い意味で労務の提供となります。このように、インターンシップとして実施されても、その期間に対する賃金支払い義務が生じる場合がありますので、注意が必要です。

その場合、賃金額は、新卒者としての労働契約の効力が発生していないので、初任給で計算する必要はありません。

内定者に賃金を出してアルバイト契約する場合、労働基準法の適用を受けますし、一定の条件を満たせば社会保険、雇用保険に入れる必要があります。

(田代コンサルティング代表・田代英治)

ひとくちメモ

●インターンシップ

学生が夏休みなど一定期間企業などの中で就業を体験し、業務内容や自分の適性を把握する制度です。「若年者が就職当初の期待と業務の実際の乖離に失望し、早期離職する例が増加している。…こうした問題を解決する上での効果も期待されている。」(「人事労務用語辞典」第6版 日本経団連)と示されています。

田代英治 (たしろ・えいじ)

株式会社田代コンサルティング代表取締役。社会保険労務士。1961年福岡県生まれ。1985年神戸大学経営学部卒。同年川崎汽船株式会社入社。入社後営業部配属。その後、1993年に人事部へ異動。同部人事課において人事制度改革・教育体系の抜本的改革を推進。2005年同社を退職し、社会保険労務士田代事務所を設立。2006年株式会社田代コンサルティングを設立し、代表取締役に就任。2010年特定非営利活動法人インディペンデント・コントラクター協会(IC協会)理事長に就任。

Q3 この時期（2月～3月）の内定者との接し方を教えてください

当社では、10月に内定式を行った後、4月に入社するまでの間、内定者に対しては特に何もしていません。この時期に、内定後のフォローとして、どのように内定者に接したらよいか考えあぐねています。内定者と接し方の注意点や具体策をご教示ください。

A 関係性を維持・強化する視点から接し方を工夫する

ポイント

内定者との関係性を維持・強化するためには、できる限り接点を多く持つことが大事です。その具体的な方法としては、①メールで社内の出来事や近況を報告、②メールや電話による連絡、SNSの活用、③定期的な会合や研修・懇親会の開催等、が考えられます。

1 内定者との関係性の維持・強化

最も重要なことは、当社が欲しい人材は、他社も欲しいと思われるので、企業と内定者の関係の強さは、他社から内定者を守るバリアだと思っています。内定辞退や早期離職の少ない企業は、内定者と一対一の関係を築いているものです。「何人かいる内定者のうちの一人」という接し方では、内定者に逃げられる恐れがあります。本人の話を親身になって耳を傾け、それに応答することが、内定辞退率を下げることに繋がると思います。

また、内定者と接する際の大事なことのひとつに、彼らの不安を解消してあげることがあります。「不安や健全なる危機感を持つことは大切なことだ」ということを伝え、「会社の望んでいる人材像

とはこういうものだ」と明確に伝えてあげることで、入社前の不安を解消させ、期待やモチベーションに変えていくように努めることが求められます。

2 関係性の維持・強化のための方法

(1) メールで社内の出来事や近況を報告

ただ文章を送るだけでなく、例えば、現在建設中の工場の写真を貼る等、メールが面白くなるように工夫します。簡易なメールマガジンのようなイメージです。社内報等を発行している会社ではそれらを郵送するのもよいでしょう。

(2) メールや電話による連絡、SNSの活用

メールや電話による連絡の他に、双方向のコミュニケーションに優れたSNSの活用は非常に魅

力的だと思います。特に、内定から入社までの期間が長い場合に、内定者とのコミュニケーションを密にする方法として、SNSはかなり効果的です。

(3) 定期的な会合や研修・懇親会の開催

採用担当者が内定者を集めて研修や懇親会を催すのもよいでしょう。将来の希望や現在の悩みを個別に把握するためでもあります。

採用担当者は、内定者との壁を作らないように入社当時の苦労話や失敗談等をして、会社に親しみを感じてもらおうにします。このようなイベントを通じ、内定者同士の横のつながりができ、内定辞退防止につながることを期待できます。

(田代コンサルティング代表・田代英治)

ひとくちメモ

●SNS

Social Networking Service（ソーシャル・ネットワーキング・サービス）の略。コミュニティ型のWebサイトで会員制によりブログやツイッターで情報を交換するシステムをいいます。

新卒社員定着率向上のために

Q4 入社前に健康状態の事前調査をしてもよいですか

最近、入社直後に体調不良で退職する新人が出始めています。会社が入社前に健康状態の事前調査をしてもよいものなのでしょうか。内定者の健康情報を得ることが個人情報保護法に抵触することはないのでしょうか。可能な場合、その方法と情報の範囲についてご教示ください。

A 健康状態の事前調査は原則として可能

ポイント

職業安定法第5条の4では、社員を募集するに当たって、業務の目的の達成に必要な範囲内で個人情報を収集することができる旨定められています。業務に関連する項目について必要な範囲であれば、健康状態についても事前に収集することは認められると考えられます。

1 入社前の健康状態の事前調査の注意点

個人情報保護法の趣旨は個人の同意を得て集めた個人情報を「どのように管理するか」を制限するものであり、採用に当たって情報を「集めること」自体を禁止するものではありません。ただし、採用に当たって収集した情報を、本人の同意なく目的外に使用したり、第三者に本人の同意無く提供したりすることがないようにすることが必要です。

裁判例でも、「健康診断は予定される労務提供の内容に応じて入社前に実施することができる」としています（B金融公庫事件 東京地裁平成15年6月20日）。これは、個人情報保護法施行後の現在においても当てはまります。

2 精神疾患の病歴を聞く際の注意点

精神疾患の病歴についても、疾病によっては業務の遂行に支障が出る場合があります。会社としては健康で労務を提供する者を採用したいという考えは尊重されており、就職差別につながらないように注意しつつ、あくまで業務の目的の達成に必要な範囲内であれば、病歴を聞くことは可能と考えられます。

過去2年間等一定の期間を区切って聞くことなどが考えられますが、口頭では聞き難いことでもあると思われるので、「健康状態チェックシート」等を作成して、面接時に記入してもらうことが効果的だと考えます。

会社が、入社前に健康状態について一切聞かず、その結果、精神

疾患を持つ社員を長時間労働に従事させ、病気が悪化することがないように注意する必要があります。

3 一定の疾病に関する情報収集の禁止

健康情報の収集に際して「雇用管理に関する個人情報のうち健康情報を取り扱うに当たっての留意事項」の内容には留意が必要です。中でも、雇用管理を行うに当たって、「HIV」「B型・C型肝炎」等の感染情報については、業務上の特別な必要がない限り取得すべきではないとされていますので、注意が必要です。また、色覚異常等の遺伝情報においても、就業上の配慮を行うべき特段の事情がない限り、一律に取得するべきではないとしています。

（田代コンサルティング代表・田代英治）

参照

職業安定法5条の4

判例

B金融公庫事件（平15・6・20東京地判）

ひとくちメモ

●職業安定法第5条の4

第1項では「公共職業安定所等は、それぞれ、その業務に関し、求職者、募集に応じて労働者になろうとする者又は供給される労働者の個人情報（以下この条において「求職者等の個人情報」という。）を収集し、保管し、又は使用するに当たっては、その業務の目的の達成に必要な範囲内で求職者等の個人情報を収集し、…保管し、及び使用しなければならない。」と定められています。

Q5 直前になって入社を悩んでいる内定者へどのように対応すべきですか

入社直前になって、内定者の一人がこのまま入社すべきかどうか悩んでいると相談がありました。内定時研修の成績が劣っていることを気にしているようです。この期に及んで、そのようなことをいわれても困りますが、このような人に実際どのように対応すべきなのでしょう。

A 本人の不安を解消し、モチベーションを高めるようにする

ポイント

悩んでいる内定者には、採用担当者だけでなく、他の先輩社員から率直に話してもらうことが有効に働くことがあります。また、自己肯定感の低い内定者等は不安を感じやすいため、しっかり聴いて（傾聴）、肯定的なコメントをして、モチベーションを上げるようにします。

1 入社を悩む内定者への対応

採用担当者から、会社で働くことの理想と現実という観点から、会社の人間関係や仕組みなどについて、正直に熱意をもって伝えることが必要だと思います。場合によっては、採用担当者だけでなく、先輩社員から体験談を交えながら話してもらうのもよいと思います。

ただし、内定者に誰がどこまで話したらよいのかは難しいところです。例えば、年齢の近い入社1年目の先輩と話をさせることも考えられます。入社1年目の体験談であれば、基本的には率直に感じるところを話してもらえばよいと思います。

もう少し上の先輩の場合、現状の職場事情について突っ込んで話すのではなく、入社して意外によ

かった点や新たに勉強になった点等前向きに捉えられる内容を中心にとらえるのがよいと思います。

あまりに生々しすぎると、かえって内定者の不安を増幅させ、辞退につながることもあるかもしれませんので、「これならできる」という感覚を持たせることが大切かと思います。

具体的には、先輩社員から「つまずいたけれども乗り越えた」という事例をもとに、「どんなことにつまずいたか」、「どのように乗り越えたか」等を明らかにしたらよいと思います。

2 彼らの不安をモチベーションに変えること

内定者をはじめとする若者は、自分を成長させたがっているといわれています。それは「承認欲求」と「不安」に基づくものです。

また、最近は、「自己肯定感」の低い若者が増えたといわれています。自己肯定感が低い場合、自信が持てず、何をやっても失敗しやすくなり不安も増えて臆病になっていきます。悩んでいる内定者の場合にも当てはまるかもしれません。自己肯定感の低い人との話し合いでは、相手を尊重してしっかり聴く（傾聴）ことによって高まるともいわれています。

会社の求める人材像を明確に伝えることが必要です。現時点での不安は当然のことであり、入社後、人材像に近づくための職業生活は豊かで楽しい日々になるはずだと肯定的な面を伝え、入社へのモチベーションを高めるように働きかけてみましょう。

（田代コンサルティング代表・田代英治）

ひとくちメモ

●モチベーション

Motivation。「人間の行動を喚起し、方向づけ、統合する内的要因を動機と言ひ、動機の状態になること、またはもたらすことをいう。」（「人事労務用語辞典」第7版 日本経団連）と定義づけされています。

新卒社員定着率向上のために

Q6 新人を迎える上司への心構えの研修には何がよいですか

今年は久しぶりに10名の新入社員が入社する予定です。しばらく採用していなかったこともあり、中には初めて新人を迎えるという上司もいます。そこで、受け入れに際して、上司の心構えや対応方法を学ぶ研修を考えていますが、どのようなものがよいのでしょうか。

A 演習や討議により気づきを受ける実践的な研修が効果的

ポイント

上司としてのあるべき姿や心構えをロールプレイやグループ討議を通じて、学ぶことができる研修がよいと思います。例えば、最も重要であり、実践が難しい「部下の指導法」や新入社員が起こしがちな「トラブル対応」を議論するような実践的な内容が考えられます。

1 新入社員を迎える上司の心構え

(1) 相談には丁寧かつ親身になって対応する

新入社員から相談を持ちかけられたときに、上司が面倒だと思いき、それが態度に出ると、相談や質問はしてこないと思われれます。最初の段階が肝心で、きちんと丁寧に相談・質問に答えることで新入社員の不安な心に「この会社(上司)は話を聞いてくれる」と刻み込まれるものです。

(2) 信頼される上司を目指す

新入社員が最初にクレームを受けたとき、上司は全力でフォロー

することです。筆者が新入社員のとき、最初に起こしたトラブルに対して、上司と一緒に先方に出向き、きちんと謝罪されたのですが、「おまえが起こしたミスはもともと自分の教育が悪かったからだ。おまえに対して詫びの気持ちだった」といわれました。

新入社員にとって、自分がミスしてもこの上司がいてくれるので安心して働けるし、「この上司のために頑張る」というような強い信頼感を抱きました。

2 新入社員を受け入れるための研修

今どきの若者の価値観と従来手法のマネジメントの衝突が、新入社員と受け入れ側の上司との間にひずみを生じさせているように思います。受け入れ側の上司には、多様化する若者の価値観を理解し、新入社員の成長を促進する能力が求められています。

新入社員を自ら成長する人材に育成するために、受け入れ側の上司としてのあるべき姿や心構えをロールプレイやグループ討議を通じて気づき、学ぶことができる研修がよいと思います。例えば、役割を決めて「褒める・叱る」を実際にやらせる、あるいは困った新入社員にどのように対応すべきかを議論させる等実践的な内容が考えられます。

QA

(田代コンサルティング代表・田代英治)

【ロールプレイ】新入社員の指導法

- ① 新入社員のモチベーションを上げる褒め方
- ② パワハラにならない叱り方のコツ

【グループ討議】こんな時どう対応する？困った新人への対応策

- ① 肝心なことを相談しない
- ② 何度注意しても遅刻をする
- ③ 言われたこと以外は何もやらない

ひとくちメモ

●ロールプレイ

role playing または roleplayingの訳。役割演技とも訳されます。ある場面を想定して、それぞれ役を演じることによって、疑似体験をし、ある事柄が実際に起こったときに適切に対応できるようにする学習方法の1つです。

Q7 入社するのが数人でも入社式は開催すべきですか

今年の内定者は5名と例年に比べて少人数ですが、それでも入社式は行うべきでしょうか。開催するとしたら、どのようにすればよいでしょうか。一方で、入社式や歓迎会を開催しない選択肢もあるかと思いますが、その場合は、何をすべきでしょうか。

A 少人数でも可能であれば開催したほうがよいと考えられる

ポイント

入社式には単なるセレモニーではなく、運営方法次第で、新入社員や既存社員のモチベーションアップの機会になりますので、少人数でも実施したほうがよいと考えます。実施しない場合でも、新入社員全員で大きなイベントの企画を行わせる等の工夫が必要だと考えます。

1 入社式の効用

入社式は、多くの企業で新入社員に社会人としての自覚を持ってもらうとともに、入社後のスタートダッシュを促進させることを目的に実施しています。

入社式は、会社のトップが初めて新入社員に向かって話をする場であり、多くの場合、トップ自ら、すべての新入社員が自社の将来を担うリーダーになっていくこと、およびそのために努力し絶え間ない成長を実現することを期待している旨を明確に宣言します。

明確な期待は人のやる気や覚悟に火をつけます。入社時点で、トップからの期待を感じ取ること、より意義を感じながら働くことができるようになるはずです。

また、中小企業などでは、一緒に会社を創っていくメンバーの一

人として、全社員が出席する全社総会で入社式を実施しているところもあります。新入社員への効果だけではなく、既存社員への刺激やモチベーションアップも図ることがねらいです。

そのような入社式では、新入社員全員が壇上に立ち、一人ひとりが「決意表明」を行います。全社員の前で宣言をすることで、自分自身の発言に責任を持ち、目標に対してのコミット感を高めることがねらいです。この「決意表明」は、新入社員自身へのモチベーションだけでなく、既存社員へのよい影響もあります。

このように、入社式は、単なるセレモニーではなく、社員のモチベーションアップのための貴重な機会になり得ますので、たとえ少人数でも実施したほうがよいと思

います。

2 入社式を行わないケースも

一方で、外資系食品大手は、2014年度は入社式を行わず、入社当日に新入社員全員で初仕事をさせることにしました。同社のトップは、「どうして日本だけ入社式が必要なのか」と疑問を投げかけました。実際、世界でも入社時にセレモニーを行っている企業は少ないようです。

4月1日の新入社員の初仕事は、大イベントの発表会のプロデュースでした。新入社員はこの発表会に向けて、1ヵ月間前から演出や企画を考案してきたとのことでした。入社式を行わない場合でも、新入社員のモチベーションを上げる企画は必要だと思います。 

(田代コンサルティング代表・田代英治)

新卒社員定着率向上のために

Q8 入社に当たり労働条件や職場のルール等はどこまで説明するのがよいですか

入社に当たり労働条件（社会保険、税金等も含む）や職場のルールなどはどこまで説明するのがよいでしょうか。雇入通知書に載っていない事項や就業規則で伝えておくべき事項などどのようなものが考えられるでしょうか。

A 最初が肝心であり、できる限り詳しく説明する

ポイント

雇入通知書の記載事項の他に、入社時に説明しておいたほうがよい事項は、①就業規則、賃金規程等会社規程上のルール、②就労管理の方法や人事関連申請書の手続き、③福利厚生の利用方法等、④人事制度の仕組み等が考えられます。

1 雇入通知書(労働条件通知書)

に記載し説明すべき労働条件

会社は、労働契約を締結する際に、労働者に対して労働条件を明示することが定められています。労働条件は書面にて明示しなくてはなりませんので、雇入通知書を会社から労働者へ交付します（労働基準法第15条）。

必ず記載しなくてはならない絶対的記載事項は以下の事項です。

- ・労働契約の期間に関する事項
- ・就業場所、従事すべき業務に関する事項
- ・始業・就業の時刻、所定労働時間を超える労働の有無、休憩時間、休日、休暇並びに交代勤務における就業時転換に関する事項
- ・賃金（退職手当及び臨時に支払われる賃金を除く）の決定、計

算及び支払の方法、賃金の締切り及び支払の時期並びに昇給に関する事項

- ・退職に関する事項（解雇の事由を含む）

2 雇入通知書に載っていないが説明したほうがよいもの

(1) 就業規則、賃金規程等会社規程上のルール

就業規則（特に労働時間関連事項は詳しく）と賃金規程の内容は一通り説明します。また、36協定の内容（時間外労働の上限時間等）や時間外労働や休日労働を行う場合の手続き等についてもきちんと説明すべきです。

(2) 就労管理の方法や人事関連申請書の手続き

労働時間の管理については、タイムカードを打刻させるか自己申告制に基づき始業・終業時間を入

力させることになると思います。その具体的な方法を説明します。また、各種の人事関連申請書についても、いつ・どのようなどきに必要になるのか、もれがないように伝えることが必要です。

(3) 福利厚生の利用方法等

社会保険に関する事項のほか、社宅、社員食堂、貸付金、共済会等法定外福利厚生についても利用方法をきちんと説明します。

(4) 人事制度の仕組み

会社の人事制度（等級制度、賃金制度、評価制度、人材育成制度等）についても、最初に説明しておくべきです。どのようにしたら昇格できるのか、給与が上がるのか等々を理解することはモチベーションアップにつながります。QA

（田代コンサルティング代表・田代英治）

参照

労基法15条