若手を定着させる

職場のしくみと仕掛け

はじめに

若手が育ち，イキイキと活躍できる
見通し・風通しの良い職場を目指して

有望な人材の定着をいかに図るかは，多くの企業で重要課題になっています。「いよいよ戦力に！」と期待していた若手社員に辞められてしまうのは，組織にとって大きな損失です。それをなんとか引き留めようと，破格の処遇を用意する企業が話題になったりもしますが，それを真似することは現実的ではないでしょう。また，福利厚生の充実や，終身雇用などに魅力を感じる若者もいるにはいるでしょうが，そうしたことが人材定着の決め手になるとは思えません。若手社員の離職を防ぐ切り札は，なかなか見つかりそうにありません。

ひとつの着眼点として，キャリア形成（キャリアデザイン）があげられます。現代の若者たちは，「いまの仕事が自分のキャリア形成にどう影響するか」を気にかけ，「この組織内で自分の将来はどうなるのだろう？」という不安と期待を抱えながら仕事をしています。もちろん，社会経験の乏しい若手ですから，身近な上司や先輩社員の姿に，自分のキャリアを投影して見ている部分も多いでしょう。そういうと重い責任を感じてしまうかもしれませんが，実際のところ，上司・先輩社員の影響と役割はとても大きなものがあります。

人材育成やキャリアに関する全社的な“制度”を変えるのは容易でないにしても，職場単位でできる“しくみ”“仕掛け”“働きかけ”はいくらでもあるはずです。むしろ，若手社員が「辞めようか，続けようか」と迷うとき，ごく身近な要因が作用しているものです。「自分の活躍の舞台が用意され，キャリアが見通せる」というのも，日頃から「自分が認められ，尊重され，必要とされている」実感があってこそ思えることです。加えて，達成感，成長実感，参画意識を高めるような身近な“しくみ”“仕掛け”“働きかけ”が，次代を担う若手社員を育成し，定着させるキーになると考えます。そして，その取り組みは「若手社員にとっての心地よさ」に限ることではなく，結局は「誰もがイキイキと働ける職場づくり」そのものといえます。

若手を迎え入れ，育て，活躍を支援する“しくみ”“仕掛け”“働きかけ”を具体化しましょう。

目　次

はじめに …… 3

第Ⅰ部　一人ひとりが成長を実感できる職場づくり …… 5

1．３年どころか１年以内に辞めていく …… 6

2．会社に見切りをつける若手社員の特徴 …… 10

3．次代を担う社員に育てる責任 …… 12

4．仕事への期待と仕事のミスマッチ …… 16

5．価値観の違いをどう乗り越えるか …… 18

6．迎合せず，強要せず育てる …… 22

7．職場環境を事前に十分に知らせておく …… 26

8．入社後のキャリア形成の“見える化” …… 28

◆研究課題１ …… 34

第Ⅱ部　個性を伸ばし，特性を活かした指導育成 …… 35

1．期待しすぎも，期待しなさすぎも問題 …… 36

2．面白い仕事という幻想を取り除く …… 40

3．先輩社員には厳しさとやさしさが必要 …… 44

4．本当の「指導」をする覚悟があるか …… 50

5．早く一人前に育てる──スピードが重要 …… 58

6．若手が辞めていく職場と上司の問題点 …… 66

7．“対等”の人間関係をつくれるか …… 70

8．真剣に仕事と組織の未来を語り合う …… 76

◆研究課題２ …… 79

第Ⅰ部

一人ひとりが成長を実感できる職場づくり

1 3年どころか 1年以内に辞めていく

早期離職の現状

新入社員の3年以内離職率は，新規高卒就職者で39.3%，新規大卒就職者で31.8%と発表されました（厚生労働省「新規学卒者の事業所規模別・産業別離職状況」平成27年3月卒のデータ／平成30年10月発表）。若手社員の3割～4割は，**職場の戦力**として**一人前**になったかどうかわからないうちに，辞めてしまっていることになります。

職場の戦力
一人前

従業員数30名未満の事業所に絞ると，離職率は49.3%と上昇しますが，これは中小企業が大企業に比べて福利厚生や給料面，育成面で劣る面があるためでしょう。やはり，恵まれた環境は，退職をとどまらせるだけの力を持っているといえます。

とはいえ，終身雇用制度はすでに崩壊しはじめており，業績が悪くなれば解雇され，会社自体の存続も危うくなる時代です。昔のように1つの会社で勤め上げるという価値観を維持するのは難しいでしょう。兼業副業が認められはじめ，さらにはＩＴ技術の進展から，**場所にこだわらず働く**時代がやってきています。そのような中で，いくら大企業とはいえ，3年働いて一人前になるまで頑張ろうと思わせるほどの魅力は提供できにくくなっていると考えられます。ほかに選択肢があるのであれば，そっちにすすんでいきます。**前向きに成長したいと思う人**ほど，自分で世界を広げ，チャンスを得ようとし，転職や独立をすすめていく流れはさらにすすむでしょう。

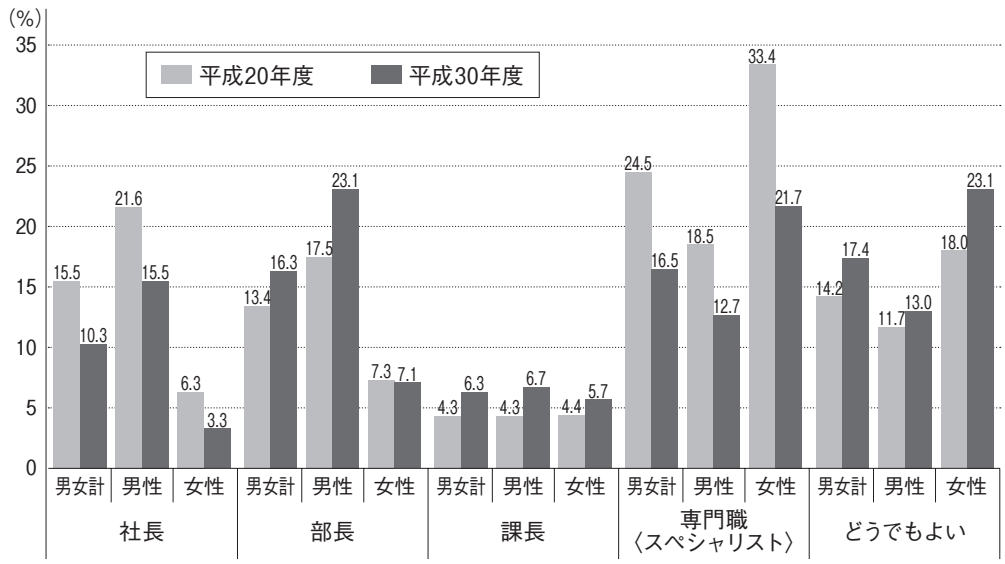
場所にこだわらず働く

前向きに成長したいと思う人

もちろん，逆もまた然りで，**ネガティブな理由**で退職を決めている人もいるでしょう。旧態依然とした部下育成の体質についていけなくなったり，厳しい目標設定に限界を感じて退職を余儀なくされたりする場合もあるでしょう。心身を壊すほど無理を続ける必要はありません。そういう意味では，**つらい現状からの脱出**をと退職する人と，**新しいキャリア**を求めて退職する人は増えていくでしょう。そして，3年といわず1

ネガティブな理由

つらい現状からの脱出
新しいキャリア



• その他の結果（男女計）
重役：14.1→14.2%　係長：1.9→2.0%　主任班長：7.9→10.4%　役職にはつきたくない：4.2→6.5%

※平成30年度新入社員「働くことの意識」調査結果（公益財団法人日本生産性本部と一般社団法人日本経済青年協議会）より

図表Ⅰ・1　どのポストまで昇進したいか（平成20年度と30年度の比較）

年で退職する若者は，これからもっと増えてくると予想されます。

“**多様化**”という言葉が注目されるいま，“働き方”も“価値観”も変化していけば，流動化の流れは避けられないともいえます。

多様化

課長になりたくない若者たち ── 環境の変化

平成30年度新入社員「働くことの意識」調査結果（公益財団法人日本生産性本部と一般社団法人日本経済青年協議会）によると，「どのポスト」まで昇進したいかという質問に対し，最も多い回答が「どうでもよい」で，10年前に上位であった専門職（スペシャリスト）や社長は，大幅にダウンした結果となっています（**図表Ⅰ・1**）。

数値だけを見れば，スペシャリスト志向の低下ともとらえられますが，課長以上の昇進を望む人（社長，重役，部長，課長の合計）は47.1%であり，まだ会社のことがよくわかっていない新入社員の時点で，半数以上の人は**課長以上になりたくない**と考えていることがわかります。

課長以上になりたくない

このことは新入社員だけでなく，厚生労働省の調査からも，うかがい知ることができます。平成30年版「労働経済の分析」で，役職に就いて

いない職員等の管理職への昇進希望について見ると，半数を超える非管理職の61.1%が「管理職に昇進したいと思わない」と回答しています。

理由は，「責任が重くなる」，「業務量が増え，長時間労働になる」などが上位であり，その背景には，責任や業務量や，その負担からくる精神的肉体的ストレスに比して給料が見合っていない，と考える人が増えているからでしょう。もちろん，管理職を望む人もいるので，価値観は人それぞれですが，新入社員の調査，非管理職の調査からも，**管理職を希望しない人**が多いことは明らかです。

管理職を希望しない人

特に，「現在の職務内容で働き続けたい」，「部下を管理・指導できる自信がない」という回答にいたっては，管理職になることで，指示命令や指導助言という業務が加わることの負担を感じている人が多く，現在の**管理職が魅力的に映っていない**ことが大きな原因といえるでしょう。

管理職が魅力的に映っていない

若手育成と管理職育成

会社での立身出世よりも**福利厚生**や**私生活の充実**を重要視する傾向にある若手をつなぎとめ，経験に見合う職位で能力を発揮させるためには，現在の組織のあり方，意識を抜本的に見直す必要があります。

福利厚生
私生活の充実

現在，中間管理職層にある30代半ばから40代は，就職氷河期に入った直後で，バブル期入社組から大幅に採用人数が減少した世代です。会社の人口ピラミッドが崩れたことで，頼るべき同僚，特に後輩が極端に少なく，部下が適正配属されていない場合が多く見られます。さらに，バブル期入社の先輩社員が部下として配属される場合もあり，仕事を頼みにくい環境に拍車をかけています。加えて，景気低迷の長期化で，経営層からは厳しく利益を要求されており，若手は帰宅させ，管理職自らが作業者となっている現場もあるようです。

このような状況の中で，管理職の魅力を取り戻すためには，管理職業務の見直しが急務です。適正な人員配置，適切な職務権限（裁量）を付与することで，管理業務に専念できる環境をつくることが必要です。