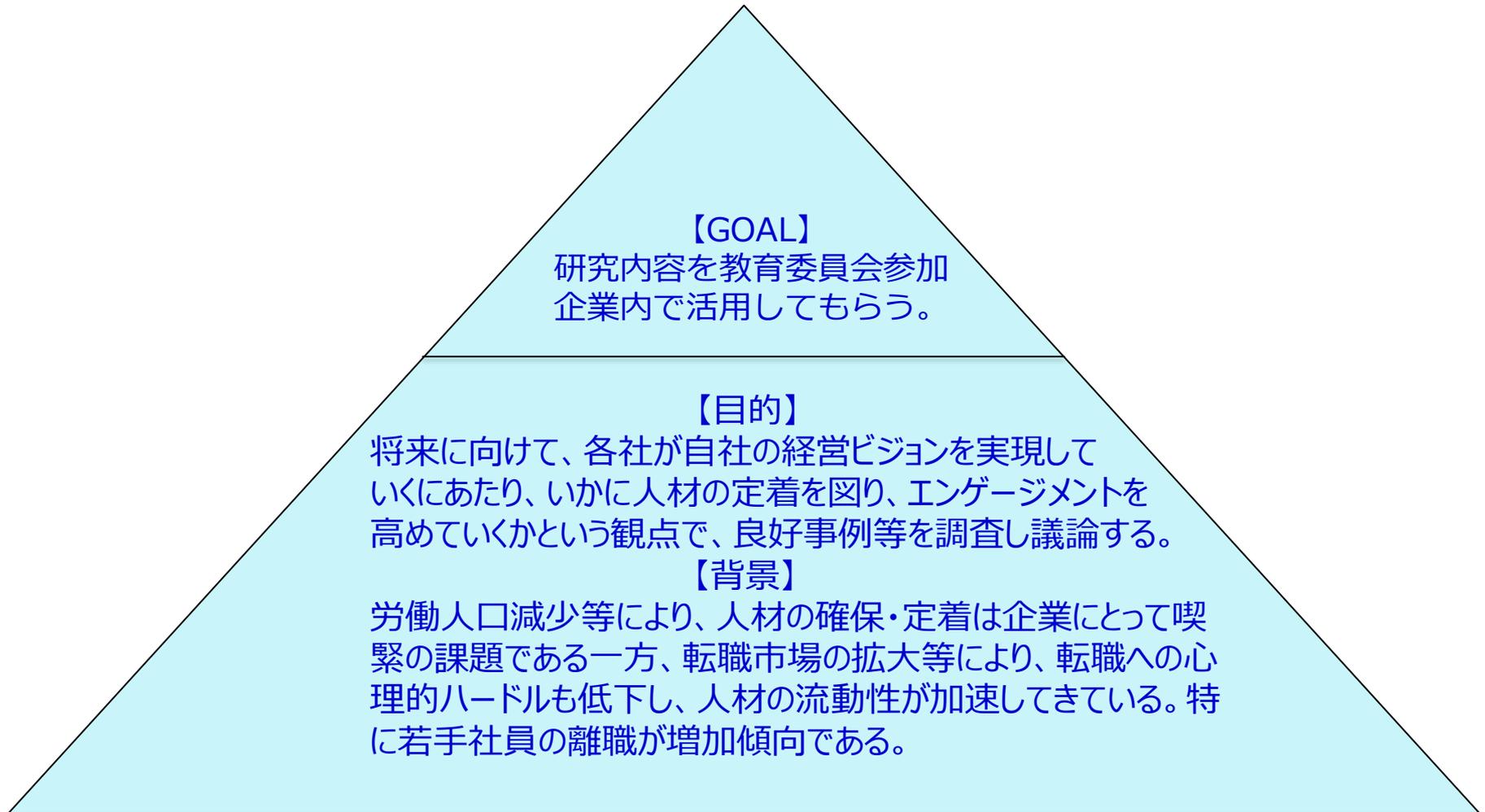


従業員の離職防止およびエンゲージメント向上への対応

教育委員会 研究部会

# 1.テーマとゴール

テーマ「従業員の離職防止およびエンゲージメント向上への対応」





### 3. 研究部会開催報告

#### テーマ「従業員の離職防止およびエンゲージメント向上への対応」

---

①第1回部会 2023年5月11日 15:00～16:30 12社参加

各社の実情、問題点・課題について共有

テーマ「従業員の離職防止およびエンゲージメント向上への対応」に関して、実情と問題点・課題について各社事前に意見をまとめ当日意見交換。

②第2回部会 2023年7月21日 15:30～17:00 13社参加

エンゲージメント向上や離職防止策について意見交換

「エンゲージメント向上阻害要因」「エンゲージメント向上阻害要因に対する施策と提言」

「従業員の離職防止に向けての効果的な施策と提言」「採用活動のブラッシュアップ策と提言」について各社事前に意見をまとめ当日意見交換。

③第3回部会 2023年10月10日 15:00～16:30 13社参加

各社の取組み状況まとめと良好事例の紹介

取組み案の最終確認と質疑応答、良好事例の共有。

## 「各社の取組み状況まとめと良好事例の紹介」

- ① **エンゲージメント向上阻害要因**
- ② **離職の実情と要因**
- ③ **離職防止とエンゲージメント向上のつながり**
- ④ **離職防止とエンゲージメント向上の取り組み**
- ⑤ **離職防止・エンゲージメント向上良好事例**
- ⑥ **採用・育成・定着の取り組み(参考資料)**
- ⑦ **心理的安全性の高い職場づくり (参考資料)**

## 第3回 研究部会 従業員の離職防止およびエンゲージメント向上への対応

### ①エンゲージメント向上阻害要因

阻害要因分類	各社のエンゲージメント向上阻害要因	会社
人間関係・コミュニケーション	職場や上司との人間関係、コミュニケーション不足（上司部下）、管理者の部下への関わり方	F/N/R/IK
	心理的安全性の喪失	F
	退職理由など情報の共有がなく不安に駆られる	KO
	マネジメント不足・関係性希薄	N
	組織長の力量によって、社員のエンゲージメントにバラツキが発生してしまっている	IN
	多様な考え方、働き方への対応ができていないこと	TY
仕事の充実度・仕事の負荷・成長実感	キャリア的安全性の喪失	F
	採用時の希望業務と実際の業務内容のミスマッチ	IK
	キャリア/スキルアップ支援不十分	N
	従業員がやりがいを感じられる業務が与えられておらず、上司と自身のキャリアプランについての対話が不足	M
	将来的なキャリアの不安	R
	仕事の負荷（現場は肉体的疲労・管理部門は精神的疲労）ハードワーク(多忙な状態に終わりが見えない)	S/N/TN
	「成長実感」（成長機会があるか、チャレンジ支援があるか、成長実感があるか）	H/S
会社方針等	会社方針の浸透不足	TN
	会社の風土・体質、方針	F/KI
	全社や事業全体などの大きな方針の伝達不良	S
評価・処遇・給与等	労働時間・給与(労働時間と給与の関係・生産性向上不可欠)	TN
	曖昧な目標や目標値(評価に不満を持つ)	R

## 第3回 研究部会 従業員の離職防止およびエンゲージメント向上への対応

### ①エンゲージメント向上阻害要因(まとめ)

- ✓ 研究部会各社から出された「自社のエンゲージメント向上の阻害要因」は大きく4項目のキーワードに分類され、いずれもエンゲージメントに影響を与える16要素\*と関連性がある。

「人間関係・コミュニケーション」	⇒	<対上司>	<対職場>
「仕事の充実度・仕事の負荷・成長実感」	⇒	<対職場>	
「会社方針等」	⇒	<対会社>	
「評価・処遇・給与等」	⇒	<対職場>	

\*エンゲージメントに影響を与える16要素 (出典: リンクアンドモチベーション社資料)

<対会社> 会社基盤、理念戦略、事業内容、仕事内容、組織風土、人的資源、施設環境、制度待遇

<対上司> 情報提供、情報収集、判断行動、支援行動

<対職場> 外部適応、内部統合、変革活動、継承活動

- ✓ その他、エンゲージメント向上を阻害する要因として、教育委員会「勉強会」にて以下紹介あり  
(出典: エンゲージメント向上による強い組織づくり (公財) 日本生産性本部)

「福利厚生」「仕事の設計と配分」「職場の物理的環境」「顧客への貢献実感」

- ✓ エンゲージメントサーベイを導入されている会社は多い(研究部会13社中7社)が、その活用による改善策展開が不十分との会社が多数。  
一方、調査・分析・対策まで実施している事例も。(⇒後掲 研究部会企業の取り組み事例参照)

## 第3回 研究部会 従業員の離職防止およびエンゲージメント向上への対応

### ② 離職の実情と要因

- ✓ 研究部会参加企業（13社）のうち、離職者が高止まりもしくは増加傾向にある企業が過半数を占める状況。

離職の実情	会社
新入社員離職率 約30%（入社3年）	F/TN
若い社員が定着しない	KI
離職者数は増加傾向にある	S/R
若手・中堅スタッフの離職者が増加	N
特に若手(20代)の離職者が増加傾向	H
基礎教育期間(2年) 経過後と役職者になる前の離職が多い	F
3年後新卒定着率について、業界標準より高いものの同規模同業会社と比較すると若干低い	IN
以前は離職率が高かったが直近では減少している	TY
従業員の離職は発生しているが、大きな問題とはなっていない	M

## 第3回 研究部会 従業員の離職防止およびエンゲージメント向上への対応

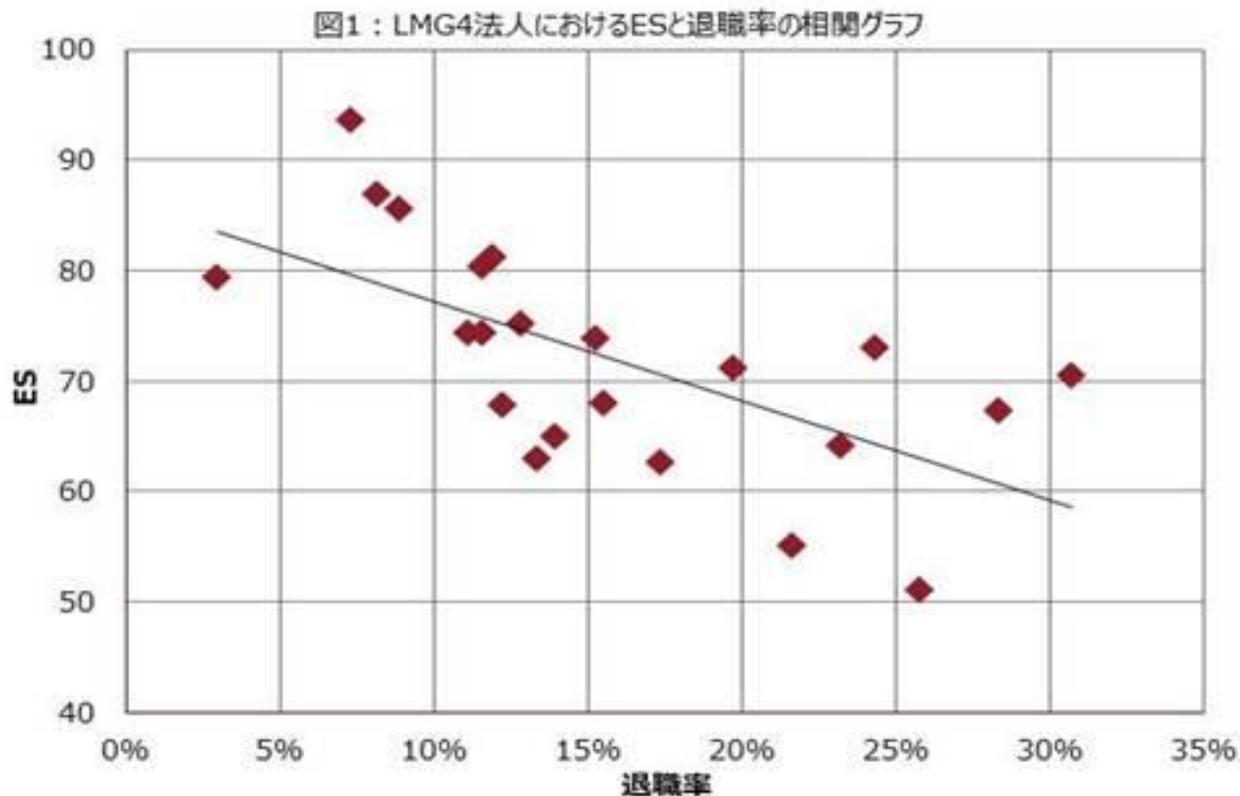
### ② 離職の実情と要因

- ✓ 若手の離職防止対策として、コミュニケーションの活性化や人事・賃金・福利厚生制度の見直し、採用段階でのミスマッチ防止などが課題として挙がっている。
- ✓ 離職要因の分析を行ったうえで対策実施とすべきところ、離職の本音が不明で、対策が手探り状態となっているとの声も。
- ✓ 離職防止（定着）に向けた対策も重要だが、今後も人材の流動性は益々加速していくと思われる中、新卒やキャリア採用の強化とあわせ、両輪で進めていく必要があるとの意見が挙がった。
- ✓ 離職の要因は、「人間関係・コミュニケーション」「仕事の充実度・負荷等」「会社方針の浸透等」「評価・処遇・給与等」「採用のミスマッチ」等に分類される。

離職の要因	会社
コミュニケーション不足、パワハラ、メンタルヘルス長欠者対策遅れ	F
職場での一体感醸成が必要	H
社内コミュニケーションが不足している	R
若手社員のキャリア意識向上や悩みの解消等、メンタルケアが必要	IN
入社前に想像していた職務とギャップ発生	IN
離職の要因分析が不十分	TN
給与水準が同規模同業会社と比べて低い、利益率の向上と給与水準の引き上げ必要	IN
若手層と管理者の中間的人員の圧倒的不足による若手の業務負荷増	F
離職防止に向けて着手しなければいけない案件が多い（賃金/評価・キャリアプラン・福利厚生など）	R
キャリア相談の相手がいない ⇒ 離職を決めた段階で連絡を受ける（すでに他社へ内定している）	R

### ③ 離職防止とエンゲージメント向上のつながり

#### エンゲージメントと退職率の関係



～エンゲージメント向上は、退職率低下に寄与する～

出典：「エンゲージメントと退職率の関係」に関する研究結果を公開 (motivation-cloud.com)

### ③ 離職防止とエンゲージメント向上のつながり

	エンゲージメント 向上阻害要因	離職の要因
人間関係・コミュニケーション	○	○
仕事の充実度・負荷等	○	○
会社方針の浸透等	○	○
評価・処遇・給与等	○	○
採用のミスマッチ		○

エンゲージメント向上阻害要因や離職の要因を意見集約し分析してみると、上記の通り関連性が深いことがわかります。エンゲージメントを向上させる取り組みは、離職防止にもつながり組織の成長や持続可能性にとっても重要な課題です。研究部会では、離職防止とエンゲージメント向上の取り組みについて1本にまとめさせていただきました。

## 第3回 研究部会 従業員の離職防止およびエンゲージメント向上への対応

### ④ 離職防止とエンゲージメント向上の取り組み

取り組み分類	離職防止とエンゲージメント向上の取り組み	会社
1.コミュニケーションの向上・強化  (人間関係・コミュニケーション)	コミュニケーション向上の取り組み(小規模の対話会、休日のレクリエーション等)	Y
	<b>モチベーション・思考測定の実施、コミュニケーショントレーニング、オフサイトミーティング</b> <b>⇒IDコンパス実施、フィードバック(パフォーマンス・行動パターン・モチベーション)</b>	<b>N</b>
	定期的な人事部による声掛け、食事会などを開くことによる未然防止	F
	任されている感を持ってもらう、上司は話に耳を傾ける・よりそう、1on1ミーティングの実施	KO
	上司部下とのコミュニケーション強化 (部下の考え・想いと聴き、働く動機をしっかりと持たせることが必要)	R
	社内コミュニケーションの場をしくみとしてつくる(1オン1ミーティング、ESミーティング等)	TY
	メンター活動の強化「期間の延長とメンターとメンティのコミュニケーション活性化(食事奨励)」	TN
	社内に起因する離職を減らす(研修受講者へのアンケート実施による潜在的離職者へのフォロー実施)	TN
	「コンプライアンス研修(外部講師)」の実施⇒事業所の責任者を対象に「ハラスメント防止」と「離職防止のための心理的安全性の確保」をテーマとする研修の実施	TN
	働きがいを持って働き続けられるよう支援(キャリア面談、管理者の関わり方、ブラザー制度)	IK
心理的安全性の向上(相互理解を深める,風通しの良い組織づくり、ポジティブ思考の浸透)	IN	
マネジメント向上・関係性支援(人間関係) ⇒コンサルタント活用(マネージャー研修)/メンタルケア(産業保健師フォロー)	N	

## 第3回 研究部会 従業員の離職防止およびエンゲージメント向上への対応

### ④ 離職防止とエンゲージメント向上の取り組み

取り組み分類	エンゲージメント向上と離職防止の取り組み	会社
<b>2. キャリアやスキルの発展を支援するためのしくみづくりと教育の実施</b> <b>(仕事の充実度・負荷等)</b>	次世代管理者候補の育成	IK
	教育とローテーションによる本人と職場の満足度向上、360度評価などによる不適切な職場や上司の配置・ローテーション	F
	ジョブローテーションの見直し(企画系業務や設計や工事などに携わる機会を早い段階で経験させる)	H
	公募制の拡大(より能動的に自分のキャリアを構築する機運を醸成していく観点から拡大実施)	H
	研修(コンサル活用), コミュニケーション/フィードバック創設(One-on-One等)、成長支援 ⇒ マネジャー研修、定期的な対話、社内教育強化	N
	異動(希望)の配慮・キャリア支援 ⇒ ジョブローテーション制度化<人材マネジメントシステム導入> ⇒ キャリア対話<新人事制度スタート>・キャリアデザイン研修<Eラーニング>	N
	定期的なフォロー面談、配置転換の仕組みづくり、社内公募、キャリア情報登録(ジョブリターン制度)	Y
	<b>キャリア満足度の向上(キャリア面談におけるキャリアプランデータを活用した人事施策)</b>	<b>IN</b>
	キャリアマップ(スキルマップ)の拡充・活用と再整備(若手社員の専門知識やスキルの習得・自己啓発における道しるべ)	H
	キャリア形成支援の充実	KI
キャリアの満足度の向上(キャリア面談におけるキャリアプランデータを活用した人事政策)	IN	

## 第3回 研究部会 従業員の離職防止およびエンゲージメント向上への対応

### ④ 離職防止とエンゲージメント向上の取り組み

取り組み分類	エンゲージメント向上と離職防止の取り組み	会社
3. 会社方針等を浸透させチームワークやコラボレーションを深める (会社方針の浸透等)	経営幹部が持つ情報や考え方をできる限りオープンにする	KI
	<b>理念浸透活動、ダイバーシティ&amp;インクルージョン推進活動</b>	<b>TY</b>
	業務改善⇒改善PJ（業務・働き方・職場環境・組織）	N
	業務効率化、人材確保・配置	N
	⇒業務改善（デジタル技術活用、役割分担見直し・標準化等）/アウトソーシング	
	⇒新卒・キャリア採用活動促進、離職者の再雇用の機会創出（カムバック制度）/要員拡充	M
各課またはグループが目指す目標に向け、役割を明確し従業員が業務にやりがいを感じるようにする	S	
4. ワークライフバランスやウェルネスの施策 (評価・処遇・給与等)	会社の将来を描き、自分たちの会社へ誇りを持ち、愛着を醸成させる	KO
	福利厚生面の充実	F
5. エンゲージメントサーベイの有効活用	<b>エンゲージメント調査結果の見方、改善アクションプランの作成、ワークショップ実施、有効事例共有</b>	<b>Y</b>
	管理者への実務支援(サーベイトールの活用、相談体制)	IK
	エンゲージメント向上に関する実施のボリュームを確定させる	R

### ④ 離職防止とエンゲージメント向上の取り組み(まとめ)

#### ・研究部会各社の取り組みを5項目に分けて分類

##### 1. コミュニケーションの向上・強化

コミュニケーション不足・少なさを上げられる企業が多くその活性化のためにいろいろな取り組みがなされている。

##### 2. キャリアやスキルの発展を支援するためのしくみづくりと教育の実施

「成長実感」を向上させるために、適正な人材配置と公平性のある人事制度を整える必要がある。また、キャリア満足度の向上(成長支援)のためのキャリアマップの拡充・活用と再整備、教育(研修)を充実させる必要がある。

##### 3. 会社方針等を浸透させチームワークやコラボレーションを深める

ビジョンへの共感を深めるため、経営幹部の考え方をオープンにして理念浸透活動を進める。また、業務改善・効率化を進めるとともに、従業員同士の協力や連携を深める。

##### 4. ワークライフバランスやウェルネスの施策

従業員の幸福度や働きがいに注目し、従業員満足度を向上させ職場を活性化させる。

##### 5. エンゲージメントサーベイの有効活用

エンゲージメントサーベイを既に実施されている会社が半数以上あるがその活用方法が確立されておらず、今後その有効活用が課題である。

#### \* エンゲージメントを高めるメリット

「労働生産性の向上」「離職率の低下」「組織の活性化」「従業員のモチベーション向上」  
「企業イメージの向上」「従業員の健康増進」等が上げられる。

⑤ **離職防止・エンゲージメント向上良好事例**

**A.N社 ⇒コミュニケーションの向上・強化**

モチベーション・思考測定の実施、コミュニケーショントレーニング、オフサイトミーティング  
⇒IDコンパス実施、フィードバック(パフォーマンス・行動パターン・モチベーション)

**B.I社⇒キャリアやスキルの発展を支援するためのしくみづくりと教育の実施**

キャリア満足度の向上(キャリア面談におけるキャリアプランデータを活用した人事施策)

**C.T社⇒会社方針等を浸透させチームワークやコラボレーションを深める**

理念浸透活動、ダイバーシティ&インクルージョン推進活動

**D.Y社⇒エンゲージメントサーベイの有効活用**

エンゲージメント調査結果の見方、改善アクションプランの作成、ワークショップ実施、有効事例共有

### ⑤ 離職防止・エンゲージメント向上良好事例

#### A.N社 ⇒ コミュニケーションの向上・強化

##### ■ 取り組みの背景

若手中堅層の離職対策、働き甲斐向上を目的として外部顧問を導入、PJとしてスタート。(22/6) ~ 「働き甲斐のある職場、やりがいをもって仕事ができる職場づくり」を目的にモチベーションアップを図る～

##### ■ 取り組み内容

###### 【ヒアリング】

対象を若手中堅スタッフおよび管理職（マネージャー層）とし、ヒアリングを実施。

→ ヒアリング内容を纏め、今後の活動の方向性検討を実施し、課題の抽出、施策検討。

###### (やりがいdown\_主な要因)

- ・ 職場でのコミュニケーションの問題
- ・ 業務過多（本来の検討課題等に取り組めない！）
- ・ マネージャーのサポートがない（仕事・課題の丸投げ！）

※やりがい UP\_主な要因

あたらしいこと、やりたいこと、自由度があること

###### 【施策の方向性】

- ・ コミュニケーション向上
- ・ マネージメントスキルアップ

### ⑤ 離職防止・エンゲージメント向上良好事例

#### ■ 評価・今後の課題等

(施策<コミュニケーション関連>)

① 思考傾向分析

考え方のクセを知る、思考傾向分析を実施（パフォーマンス・行動パターン・モチベーション）  
フィードバック

② 勉強会

従来とは異なる新しい視点、人間科学脳心理をベースとしたコミュニケーション等の勉強会他

(取り組み内容)

① 上記分析データを上司-部下とのコミュニケーションツールとして使用（One-On-One）

オフサイトミーティング

② コミュニケーショントレーニング（社外講師）

(課題)

- ・ 効果的なコミュニケーションツールとしての定着化
- ・ パフォーマンスの最大化によるコミュニケーションの活性化

※本社主導のPJと並行し、工場としてもPJとして23/6より活動をスタート

## ⑤ 離職防止・エンゲージメント向上取り組み事例

### B.I社⇒キャリアやスキルの発展を支援するためのしくみづくりと教育の実施

#### ■ 取り組みの背景

「会社が自律的な働き方の環境を提供し、社員が会社に対して自発的に熱意を持って貢献する関係」の構築を通してキャリアの満足度を高めることで、エンゲージメントの向上を狙っている。

#### ■ 取り組み内容

**MUST**（すべきこと）、**WILL**（実現したいこと）、**CAN**（今できること）の重なり度合いが高いほど、キャリアの満足度が高いと言われる。

**MUST**や**CAN**のデータをトップダウンの事業戦略において蓄積しつつ、上司と部下のキャリア面談を実施して**WILL**データを蓄積している。

これらの蓄積されたデータをもとに、**MUST**、**CAN**、そして**WILL**を重なり合わせることを意識した上司と部下のキャリア面談や人事部門との面談を定期的実施したり、人事異動やローテーションによる機会の提供、また、能力開発や人材育成策も組み合わせることで、キャリア満足度の向上を図っている。

生き方、仕事の仕方、やりたいこと  
その背景にある自分自身の価値観や大切にしていること



### ⑤ 離職防止・エンゲージメント向上取り組み事例

#### ■ 評価・今後の課題等

「社員が会社に対して自発的に熱意を持って貢献する関係」を築くために、キャリアプランデータによる社員のWILLデータは有用と判断している。

一方で、キャリアプランデータの人事施策活用については途上段階でありさらなる効果分析が必要と考えている。

また、上司による1on1やキャリア面談の実施頻度のバラツキや、上司の能力によるキャリア面談の質のバラツキができるため、継続的な啓蒙も必要である。

### ⑤ 離職防止・エンゲージメント向上良好事例

#### C.T社 ⇒ 会社方針等を浸透させチームワークやコラボレーションを深める

##### ■ 取り組みの背景

2020年の三社合併による新会社の設立に伴い、旧社間での風土の違いによる課題が発生。心理的安全性の高い職場を目指し、企業理念である「すべての人々の幸せと発展のために（＝三方よし）」を実現するため、理念浸透とESの向上、ダイバーシティ&インクルージョンを推進。

##### ■ 取り組み内容

#### ① 理念浸透、ES（従業員満足度）向上の取り組み

- 会社の経営理念・ビジョン、営業方針・目標を定めた冊子「コーポレートスタンダード」に基づく研修を実施
- 店舗ESミーティングの開催（月に一度、店舗のES上の課題を従業員同士で話し合う）
- 従業員アンケート、社長と語る会の定期実施（社員の意見・要望・提案を聴き、回答を全社員へ共有）
- 職場のマネージャーと部下による1オン1ミーティングの導入、マネージャー研修の実施

#### ② ダイバーシティ&インクルージョン（女性活躍）推進プロジェクト

- 従業員アンケート・グループインタビューによる現状把握
- ダイバーシティ&インクルージョンに対する理解・課題の共有  
⇒ 幹部勉強会、店長・マネージャー勉強会（外部講師）
- ダイバーシティ&インクルージョン推進・女性活躍推進へのロードマップ作成

### ⑤ 離職防止・エンゲージメント向上良好事例

#### ■ 評価・今後の課題等

##### ① 理念浸透、ES（従業員満足度）向上の取組み

（評価）

- ・ 店舗・職場へ会社が大切にする思いの浸透度が高まった
- ・ 従業員から、以前よりも働きやすい会社・職場であるとのコメントが聞かれるようになった
- ・ 各種コミュニケーション施策を改善しつつ継続していくことで、従業員の意識が変化し、会社への改善提案に関する意見が徐々に出てくるようになっている

（今後の課題）

- ・ 会社全体での更なる風通しのよさを目指した取組みへの深堀
- ・ 上司・部下間の強い信頼関係、心理的安全性の高い職場づくりに向けた施策展開

##### ② ダイバーシティ&インクルージョン（女性活躍）推進プロジェクト

（評価）

- ・ 勉強会を通じて、改めて多様な働き方を推進するために社員の意見に耳を傾け、脱長時間労働への意識・風土改革に取り組みたいなど、ダイバーシティ推進に向けた積極的な意見が聞かれた

（今後の課題）

- ・ 管理職のアンコンシャスバイアスや固定的な性別役割分担意識の解消
- ・ チーム体制やメリハリのある働き方による長時間労働の解消
- ・ 女性の職域拡大や管理職登用を図る施策展開

## ⑤ 離職防止・エンゲージメント向上取り組み事例

### D.Y社⇒エンゲージメントサーベイの有効活用

#### ■ 取り組みの背景

・社員意識調査からエンゲージメント調査へ移行し、各部門責任者を中心とした改善アクションの策定・実行及びフィードバックスピードアップと分析の質を改善し、エンゲージメント向上による業績向上を目指す

#### ■ 取り組み内容

- ・ワークショップ実施 ※コンサルタント⇒管理者  
⇒結果(システム)の見方、改善アクションプランの作成、改善実行に関するレクチャー
- ・各職場で改善アクションプラン作成
- ・各職場内で結果周知及び改善アクション実行

#### ■ 評価・今後の課題等

- ・部署毎に取り組んでいる改善アクションが進んでいない部門へのフォロー(アクション促進の為の研修もしくは組織長向けの面談会)を実施予定
- ・改善アクションの効果確認及び有効事例の共有

## まとめ

- ・本年度は、委員会会員様から要望が多かった「離職者対応」と「従業員(組織)エンゲージメント」の両方を組み合わせた研究テーマとし、実情・問題点、取り組みを共有し改善策について意見交換した。
- ・特に若手離職防止策として各社さまざまな取り組みがなされているが、その対策が不十分で手探り状態となり課題が多いと思われる。エンゲージメント向上については、その阻害要因を掘り下げ、キーワードごとに分類してまとめると、エンゲージメント向上は、退職率低下に寄与することが認識された。
- ・今回の研究テーマは、人の採用・定着・育成を考えていく上で密接に関わり、企業にとって重要な経営課題の一つであると判断される。特効薬的な取り組みはないとしても、真摯に取り組みを積み重ねれば前進していく課題であると思われます。今回の取り組み報告が少しでも委員会会員企業様の参考になれば幸いです。
- ・引き続き研究部会では、特定の研究テーマを設け、取り組みの共有と情報を収集し、改善策を協議し提言できる部会として活動していきたい。

⑥採用・育成・定着の取り組み(参考資料)

採用策分類	採用ブラッシュアップ策	会社
採用のミスマッチ削減	「プロフェッショナル職」採用を導入	H
	採用の入口（募集枠の設定）で、配属部門の細分化を志向	H
	「採用選考を受けてもらうまでのマッチング」を丁寧に行うことを重視する	KO
	学生と会社（特に職場）をできる限りマッチングしていく（職場の協力、悪い部分も伝える）	IK
	面接時に応募者のキャリアイメージを詳しくヒヤリングし、それが自社とマッチしているかを確認する	M
	会社説明会やインターシップで、先輩社員などの声を直で伝えることでギャップを軽減	IN
	採用面接時のリクルート動画活用	TN
インターシップの強化	母集団形成の強化と入社後ギャップの軽減	IN
	インターンシップ/イベント（文理合同/対話型ワークショップ 3 Dayプログラム、文/職種理解ワークショップ、工場/プロジェクト体感 1 Dayプログラム、研究/キャリアマッチングLIVE《業務紹介・見学動画・Q&A》）	N
	インターンシップ受け入れ数の増加⇒学校訪問による採用力強化（OBOG同行の訪問件数を増加）	Y
	リクルーター活用、面接官の増員・強化	H
採用活動の強化	採用情報（採用HP<新卒・キャリア採用>）、リクルーター教育（役割、学校・教授訪問のポイント等）	N
	会社説明会（重要訪問大学・教授・研究室選定）、資料共有（事務系、工場技術、研究職）	N
	対面とオンラインの使い分け、学生が求めている情報を伝える	S
採用要員計画	要員計画策定	N
	【新卒】採用人員数及び獲得人材の早期計画立案	R
内定者フォロー	内々定者フォロー（見学会・若手社員との交流）、内定式実施	N
中途採用(キャリア採用)強化	新卒者(事務職)の採用⇒全国採用し希望勤務地に配属、中途採用(キャリア採用)の強化	TN
従業員紹介・退職者再雇用	ドライバー職の採用⇒新卒者採用の強化、従業員紹介制度の継続、リクルート動画の有効利用、退職者（元社員）の再雇用	TN
DXの活用	DXの有効活用(AIなど)による、採用段階での将来予測(潜在能力、可能性、将来性など)	F
Uターン就職	Uターン就職率UP	TY

### ⑥採用・育成・定着の取り組みまとめ(参考資料)

#### <採用>

- ・採用ミスマッチの解消が重要な課題であり、各社さまざまな取り組みを実施している。  
⇒職務内容を重視する学生とのミスマッチを防ぐため、各社インターシップを充実させている。
- ・新卒者の内定取り消し防止のため内定者フォローを実施している。
- ・新卒一括採用を中心とした人材確保だけでなく、中途(キャリア)採用にも力を入れていく。
- ・一定の離職者は覚悟のうえでキャリア採用強化を図っていく。

#### <育成>

- ・時間をかけて基礎教育実施(2年)
- ・初期配属後のキャリア面談、経営者層との対話、新入社員フォロー研修
- ・キャリアマップの提示・資格取得支援
- ・メンター制度に基づく活動、ブラザー制度
- ・定期的なフォロー面談

#### <定着>

③「離職防止とエンゲージメント向上の取り組み」と同様

\*少子高齢化や人材不足に対応していくには、人材の質や多様性を高めることが求められる。  
また、研修や教育などの支出を「費用」ではなく「人的投資」としてさらに充実させていく必要がある。

### ⑦心理的安全性の高い職場づくり（参考資料）

- ・1999年にエイミー・C・エドモンドソン教授が提唱した心理学用語が「心理的安全性」
- ・2016年Googleが着目して以来、一部の先進的な企業に取り入れられた。今、日本はじめ各国で支持が急速に広がっている。
- ・心理的安全性の定義  
組織内で自分の考えや気持ちを誰に対しても安心して発言できる状態  
⇒職場で本音と言える度合い
- ・心理的安全性の高い組織では、従業員やメンバーのエンゲージメントが高まりやすくなり、働くことに対する満足度の向上へ直結し、企業への貢献度が高まることが期待される。また、エンゲージメントの向上により、離職率の低下につながる。社員間で良好なコミュニケーションをとることができるため有益な情報が共有されやすくなり、結果として、組織目標（利益率・生産性等）の達成につながる。
- ・心理的安全性の高い組織≠単なるぬるま湯的な組織  
「心理的安全性」と「キャリア安全性」の両方を高めないと離職防止は防げない。  
\* キャリア安全性⇒その職場で働き続けた場合に、自分がキャリアの選択権を保持し続けられるという認識のこと
- ・チームの心理的安全性を高めるにはリーダーの行動変容が重要であるが、チームメンバー全員でつくり上げるものである。  
\* 出典 ①リーダーのための心理的安全性の高い職場のつくり方 一般社団法人中部産業連盟  
②週刊東洋経済 心理的安全性超入門 ③リクルートワークス研究所

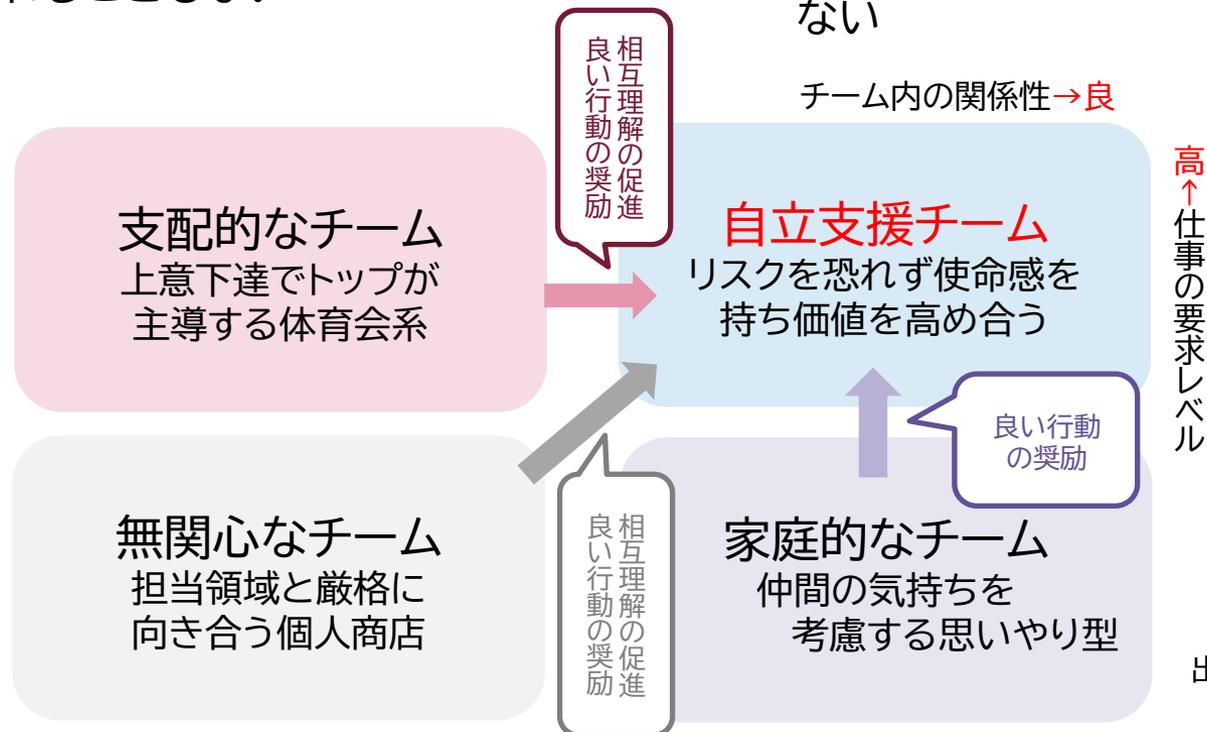
## ⑦心理的安全性の高い職場づくり（参考資料）

### 心理的安全性とは何か

- 思いついた疑念や間違っことを口にしても、バカにされることも、報復されることもない
- 意見を言うことで、非難されることも、無視されることもない

### 意見が出しづらい職場の問題

- 持っている能力を発揮できない
- 重大な事故を引き起こす可能性を見つけても、報告しない
- 業務を改善するアイデアがあっても、提案しない



出典 :①週刊東洋経済  
心理的安全性超入門