

実務情報
Series 2024 5

早期離職を防ぐ！

「オンボーディング」
ハンドブック

とくぎん
SUCCESS CLUB

はじめに

近年、早期離職する若手社員が増えており、その対策として「オンボーディング」に注目が集まっています。オンボーディングは、もともと新入社員が業務を遂行するために必要な知識・技能を身に付けるための講習会や勉強会を指す言葉でした。しかし、昨今は、新入社員に仕事や風土、就労環境などに慣れてもらうための活動の総称として使われるようになってきました。

本冊子では、新卒の新入社員が会社になじみ、定着するまでのオンボーディングについて解説します。オンボーディングのプロセスを「入社1～3年目」「入社3～5年目」「入社5～7年目」の3つの時期に分け、それぞれの時期にありがちな離職要因とその対応策を解説します。

【執筆】

株式会社リンクアンドモチベーション
フェロー

小栗 隆志

おぐり たかし 株式会社リンクアンドモチベーションにて、営業・コンサルティングに従事し、幅広い顧客の組織変革を成功に導く。2017年に取締役就任。組織から選ばれる個人（アイコンパニー）創りを支援する個人開発部門の統括責任者を務めたのち、2023年より現職。

実務情報 Series CONTENTS

早期離職を防ぐ！ 「オンボーディング」ハンドブック

1	新入社員が離職しやすい時代背景	3
2	入社1～3年目「スタートアップ期」	5
3	入社3～5年目「ペースメイク期」	8
4	入社5～7年目「ギアチェンジ期」	11
5	オンボーディングのあるべき姿とは	14
■	離職診断チェックシート	15

1 新入社員が離職しやすい時代背景

「若手社員がすぐに辞めてしまう」と悩む企業は少なくありません。

1 on 1 ミーティングで「来月も頑張ります！」と言っていた若手社員が、その2週間後に退職届を持ってきた、といった話も聞きます。信頼していた部下から急に退職希望を伝えられ、言葉を失ったマネージャーも少なくないでしょう。

上司からすれば青天の霹靂^{へきれき}ですが、なぜこのような「突然の退職」が増えているのでしょうか。そこには、大きく2つの時代背景があります。

背景① 個々の働き方や希望が尊重されるようになってきた

① 「個人人格」と「組織人格」

アメリカの著名な経営学者、チェスター・バーナードは、著書『経営者の役割』で、「人は組織のなかで2つの人格を持つ」と述べています。それが「個人人格」と「組織人格」です。

個人人格とは、自由な意志や動機に基づいて、何にどれくらい時間や労力を割くかを決めている人格です。人間はどの組織でどのように働くかを自分で決めることができますが、

それは個人人格が決めています。今日も会社に行こうと決めるのは個人人格であり、嫌いな上司の指示に従って行動しようと決めるのも個人人格です。

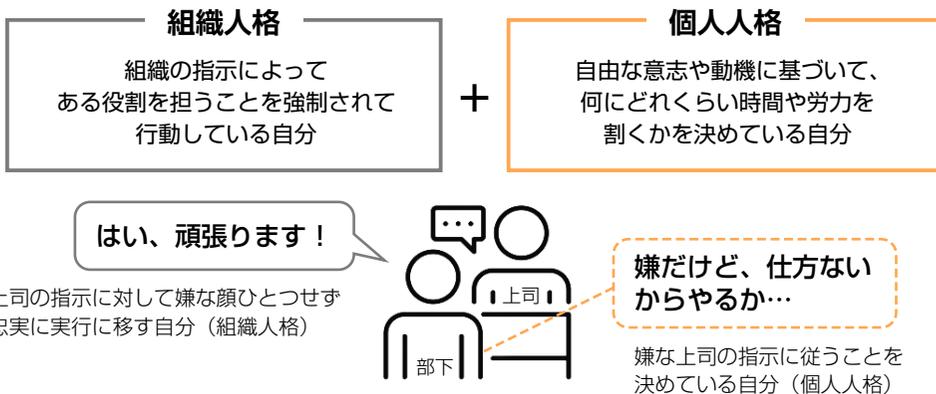
一方、組織人格とは、組織の指示によって、ある役割を担うことを強制されて行動している人格です。組織の目的がある以上、人間は組織の目的実現に向けて役割を全うする必要があります。会いたくないクライアントに会って頭を下げているのは組織人格であり、上司の指示に対して忠実に行動しているのも組織人格です。

バーナードは、この2つの人格は同時に存在していると言います。上司の指示に対して嫌な顔ひとつせず忠実に実行に移す自分（組織人格）と、上司を嫌だなどと思いつつ、指示に従うことを決めている自分（個人人格）は、決して矛盾することなく両立しています。

本当は主役を担いたいと思っている（個人人格）役者が、舞台の上では脇役でも楽しそうに演じる（組織人格）という例を考えればわかりやすいでしょう。

このように人間像を捉えてみると、突然、退職届を渡されて言葉を失った上司は、部下が「組織人格として演技している」ことに気

■ 組織で働く人に内在する2つの人格



付いていなかったと考えられます。若手社員の定着を図るためには、前提として、「働く人には、個人人格と組織人格が共存している」ということを理解しなければいけません。

② 個人人格に寄り添う必要がある

ひと昔前なら、仕事で個人人格を表出する人は「社会人としてなっていない」と言われることが多かったでしょう。しかし最近では、個々の働き方や希望が尊重され、組織人格よりも個人人格が優勢な時代です。

たとえば、個人人格が受け入れ難い行動を強制することは、パワーハラスメントとして非難されるようになりました。長時間労働が規制されてきた一因としても、個人の尊厳に反する働き方への反発が高まっていることが挙げられます。個人人格を尊重する企業がよい企業とされ、就職人気ランキングの上位を占めるようになりました。

このような時代の変化は、「組織による強制」から「個人の意思の尊重」へシフトした結果だと言えます。そうなると当然、マネジメントスタイルにも変化が求められます。

いまの時代に、個人人格を押さえ付けるようなマネジメントをすれば、個人人格側から簡単に逆襲を受けることになります。「お金をもらっているのだから、上司の言うとおりに働くのが当然だろう」という価値観は通用しません。指導や強制ではなく、個人人格が

「働きたい」「努力してみたい」と思うような感化や共感が必要です。

背景② 転職するためのハードルが低くなってきた

転職市場の変化も若手社員の離職に拍車をかけています。

これまで、転職するには多大な労力と時間が必要でした。しかし、最近は人材会社におけるDXが進み、転職のプロセスが大幅に効率化・簡略化されました。コロナ禍を経て、面接もオンラインに移行し、より手軽に転職活動ができるようになってきました。

加えて、ダイレクトリクルーティング（企業が候補者に直接アプローチする採用手法）や、リファラルリクルーティング（社員の人脈を活用して候補者の紹介を受ける採用手法）など、企業の採用手法も多様化しています。

ひと昔前に比べると、転職するためのハードルはかなり低くなったと言えるでしょう。

オンボーディングのゴールは「戦力化」ではなく「一体化」

これからの時代、企業が持続的に成長していくためには、採用と同じくらい「定着」が重要になります。そして、その鍵を握るのが「オンボーディング」です。

オンボーディングとは、新入社員が会社の業務に慣れるまでサポートする活動の総称で

■ 離職しやすい時代になった2つの背景

① 個人人格が優勢になり、個々の働き方や希望が尊重されるようになってきた

昔は…



個人人格の表出は社会人としての自覚不足

いまは…



個人人格が重要視されマネジメントスタイルも変化

② 転職希望者が転職するためのハードルが低くなってきた

昔は…



転職活動には大きな労力がかかる

いまは…



転職プロセスが簡略化されダイレクトリクルーティング等も盛んに

あり、一般的には、新入社員の迅速な「戦力化」を目的としています。

これも重要な取組みではありますが、新入社員の定着を目指すのであれば、オンボーディングのゴールを「戦力化」ではなく「一体化」に置く必要があるでしょう。

入社して日が浅い若手社員は、「この会社において、自分のキャリアは大丈夫だろうか？」など、個人人格で疑念を抱きながら働いています。まさに会社を「品定め」している状態です。「戦力化したからもう大丈夫だろう」と思っていると、ある日突然「退職宣言」を受けることになります。

しかし、一定期間を過ぎると品定めフェーズは終わり、「この会社で働いている自分が自然だ」と感じられるようになります。

そのときによく見られる変化が、自社のことを話すときに「うちの会社は」という言い方から、「私たちは」という言い方に変わることです。これは、個人人格と組織人格の境目が薄くなり、自分と会社が「一体化」しつつある証拠だと言えます。

この感覚を筆者は「We 感覚」と呼んでいます。We 感覚を持っている若手社員は、ちょっとしたことで離職しなくなります。

「さあ、これからだ」という時期の悲しい退職を防ぐには、We 感覚を育み、「一体化」

をゴールにしてオンボーディングをすることが重要です。

個人と会社は、1つのきっかけで突然一体化するわけではありません。3年、5年という長い時間をかけて、徐々にWe 感覚が得られるようになっていくのが通常です。そのため、オンボーディングも長期スパンで考える必要があります。

年次別オンボーディングのポイント

20代はキャリアが可能性に満ちあふれているため思い悩む時期であり、多くの企業で離職率が高くなっています。22歳で就職した場合は、30歳を突破できるかどうかオンボーディングの節目になるでしょう。

そこで本冊子では、新卒入社者の定着に7年かかると仮定し、オンボーディング期間を7年と設定します。もちろん、年次によってオンボーディングに必要な要素が変わってくるため、7年を「3つの期間」に分けて考えていきます。

入社1～3年目を「スタートアップ期」、3～5年目を「ペースメイク期」、5～7年目を「ギアチェンジ期」とし、それぞれの期で起こりがちな若手社員の心境変化と、その対応策について解説していきます。

2 入社1～3年目「スタートアップ期」

入社1～3年目は、組織や仕事における自分の「役割」や「可能性」を見いだそうともがいている時期です。慣れない言葉や慣習など、組織・仕事の文化になじみ切ることができていない時期だと言えます。この時期は「思っていたのと違った」というギャップに悩みやすく、もっとも離職可能性が高いとされています。この時期の若手社員は個人人格において「3つの症状」に陥りがちです。

スタートアップ期に陥りがちな3つの症状

① Meaning不足

仕事に意味 (Meaning) を感じることができずに、やる気を喪失している状態です。このときの心の声は「自分のやりたいことと違った」です。

就職活動で会社の事業や仕事に魅力を感じ、

面接では「入社したらやりたいこと」を力強く語ります。こうして期待を胸に入社したものの、実際に働いてみると「思っていたほど仕事がおもしろくない」と感じている状態です。目の前の仕事が自分の欲求にマッチしていないため、職場や仕事から逃れることを希望するようになります。

この症状に陥っているときは、上司や同僚との人間関係がうまくいっていない可能性も考えられます。人間関係の煩わしさによって、仕事の意味を見失っている状態です。気の合う仲間とだけ付き合っていればよかった学生時代と違い、組織人格と個人人格で異なる振る舞いをするにへきえきしています。

この症状に陥っている若手社員が、初期段階で発するアラートが「職場の異動希望」です。上司としては、「あと1年くらい踏ん張っていれば、仕事がおもしろくなるぞ」と言いたいところでしょう。しかし、若手社員の時間軸は短いため、1年我慢しなければならぬのであれば転職を選びます。

② Value不足

仕事の評価（Value）に対する納得感がないために、やる気を喪失している状態です。このときの心の声は「もっと評価されると思っていたのに」です。

就職活動で内定をもらうと、先輩社員からあの手この手で決断を迫られます。「君なら絶対に活躍できるよ」といった声をかけられることも多いでしょう。こうして、意気揚々と入社したものの、自分が思っていたほど上司から評価されないという現実と直面します。

人は周囲からの承認を得たがる生き物です。「褒められたい」「評価されたい」という欲求が満たされないと、徐々に不平不満がたまっていきます。

この症状は、上司との関係だけで生じるものではありません。たとえば、同期や後輩が自分よりも早く昇進したり、表彰されたりすることもあるでしょう。他のメンバーが褒め

られたり認められたりしているのを目の当たりにすると、自分は相対的に認められていないと感じるものです。

この症状に陥っている若手社員が、初期段階で発するアラートが「評価への不満」です。

「自分の働きを見てくれていない」「正しく評価してもらえない」といった不満を表わすようになります。上司としては、ちゃんと見て、公平に評価しているつもりでも、本人は自己認知と他者認知のギャップにさいなまれます。この状態が長く続くと、「自分にはもっと活躍できる場所があるはずだ」と考え、転職という決断に至ります。

③ Power不足

力量（Power）が追いついていないために、やる気を喪失している状態です。このときの心の声は「ついていけない」です。

多くの若手社員は、学生時代に多かれ少なかれ自分なりの成功体験を積み重ねています。しかし、社会人になって仕事の難しさや自分の至らなさに直面することで、これまで培ってきた自信が打ち砕かれ、「自分はこの会社にいてよいのだろうか」と思い悩むようになります。

特に、この症状に陥りやすいのが、新しい仕事を任されたときです。初めての仕事なので当然失敗することはありますが、失敗を上司から指摘されると、「きちんとやり方も教わっていないのに、できるわけがないだろう」などと不満が爆発します。

この症状に陥っている若手社員が、初期段階で発するアラートが「仕事の拒否」です。失敗が続くと自信を失い、「私にはこの仕事は無理です」と仕事をえり好みするようになります。

仕事を拒否されても、会社組織である以上、上司としてはある程度強制的に頼まざるを得ません。この状態が長く続くと、若手社員は「虐げられている」と感じ、嫌気が差して退職に至ります。

3つの症状への 対応策

このように、スタートアップ期は慣れない環境のなかでもがき、苦しむ時期です。この時期を乗り越えるためには、組織人格で役割を演じることによって成功体験を重ねるプロセスが必要です。「できた→褒められた→おもしろい」という体験を繰り返すことで、3つの症状が和らいでいきます。

筆者は、この体験を「Meaning」「Value」「Power」の頭文字を取って「MVP」体験と呼んでいます。MVP体験は、自分で自分を褒めたくくなるような成功体験のことです。若手社員にMVP体験を重ねてもらうための3つの方法について解説します。

① 仕事をスモールステップにする

まずは、「できた」という実感を持ってもらうことが重要です。仕事のハードルを上げ過ぎずに「小さな仕事を任せて、やりきったら褒める」を繰り返しましょう。

そのためには、仕事を細分化するタスクマネジメントと、即時にフィードバックを行なう仕組みづくりが必要です。加えて、上司には若手社員の力量を客観的に評価する力が求められます。そして、徐々に仕事ができるようになってきたら、力量に合わせて少しずつ仕事のハードルを上げていきます。経験が浅いマネジャーは、このさじ加減が粗くなりがちなので注意が必要です。

ベテランのマネジャーは、このようなアプローチを「軟弱」「甘やかし」と捉えるかもしれません。しかし、いまは根性論が通用する時代ではありません。崖から落とし、必死にはい上がらせることで成長を促すようなマネジメントは離職のリスクとなります。

三日坊主の人に習慣を身に付けさせるのも、小さな習慣から始めるのが鉄則です。「1日1ページ本を読む」「1日1か所を片付ける」など、簡単にできる行動から始め、徐々にレ

ベルを引き上げていくことで習慣が形成されます。これは脳科学でも証明されている習慣づくりのコツであり、当然、持続的に仕事をさせるうえでも活用できます。

② 仕事の評価ポイントを多様化させる

仕事で「できた」後は、「褒められた」という実感を持たせるようにします。

案件を受注したり、1つのプロジェクトを完遂したりと、わかりやすい成果が出れば、褒めるのは簡単でしょう。ですが、仕事はそのような華々しい成果ばかりではありません。地道な裏方業務の積み重ねがあってこそ、華々しい成果が生まれるものです。

このような裏方業務は一般的に若手社員が担うため、どうしても若手にスポットライトが当たりにくくなってしまいます。だからこそ、上司は「縁の下」に目を向け、コツコツとした行動にスポットライトを当てる意識が必要です。たとえば、業務のスピードアップやミスの減少など、さまざまなポイントで評価するようにしましょう。

また、褒めるタイミングは「即時」が基本です。教育学の実験でも、学生がテストや宿題に対して即時にフィードバックを受けることで学習意欲が向上することが明らかになっています。半年後の評価面談で褒められても、本人も忘れていてでしょう。

③ 仕事に意義付けをする

仕事で「できた」「褒められた」後は、「おもしろい」と思ってもらうことが重要です。そのためには、若手社員が仕事に意義を見いだせるように導く必要があります。

仕事に意義を見いだす重要性は、「レンガ職人」の寓話がわかりやすいでしょう。3人のレンガ職人に「何をしているのか？」と尋ねると、1人目は「石を積んでいる」と、2人目は「教会をつくっている」と、3人目は「地域の人々を幸せにする場所をつくっている」と言いました。それぞれ、「行動」「目的」

「意義」について答えています。

3人目のレンガ職人のように、意義を理解したうえで仕事をしている部下は、やりがいを感じながら、主体性を持って仕事に向かうことができます。

上司は、「この仕事は地味に見えるけど、会社を大きなリスクから守っているんだよ」

などと伝え、仕事に意義付けをしてあげることが重要です。そして、それ以上に大切なのが、そう言っている上司自身が仕事のおもしろさを実感し、それを体現することです。

上司がつまらないと感じている仕事をやらされているメンバーが、仕事の意義を見いだすのは難しいでしょう。

■「スタートアップ期（入社1～3年目）」に陥りがちな3つの心理状態と対応策

	Meaning不足	Value不足	Power不足
陥りがちな症状	自分のやりたいことと違った…	もっと評価されると思っていたのに…	ついていけない…
対応策	① 仕事をスモールステップにする 	② 仕事の評価ポイントを多様化させる 	③ 仕事に意義付けをする 

3 入社3～5年目「ペースメイク期」

3～5年目の若手社員は、仕事や職場に慣れてきて、自分なりに貢献実感を得られるようになっていきます。しかし、なぜかそれまでよりも「仕事がおもしろくない」「モチベーションが上がらない」と感じています。

ロケットにたとえると、重力圏を突破して宇宙空間にたどり着いたものの、さまざまな「引力」の影響を受けてフラフラしているイメージです。「ペースメイク」ができず、不安定になっている状態だと言えるでしょう。この時期の若手社員が影響を受けやすい「3つの引力」として、以下が挙げられます。

ペースメイク期に影響を受けがちな3つの引力

① Private引力

個人のライフスタイル（Private）が変化したことによって生じる引力です。入社3～5年目になると、1人暮らしを始めたり、恋

人ができたり、プライベートが入社時とは変わってきます。その変化がきっかけとなり、働き方を見直す若手社員は少なくありません。

プライベートに変化が起こるのは当然のことであり、会社がそれを制御することはできません。ただ、個人人格と組織人格が共存している以上、プライベートの変化は仕事にも影響を及ぼします。

プライベートの変化は、若手社員が「待遇」と「生活」のバランスを見直すきっかけになります。1人暮らしを始めれば、生活費のバランスを考えるようになりますし、恋人ができれば、将来設計を描くようになるでしょう。

このようなタイミングで「いまのまま、この会社で働いていて大丈夫だろうか？」と、将来への不安を覚えるのは自然なことです。

若手社員のプライベートに変化を感じ取ったら、上司は細やかなケアを心がけましょう。昨今では、部下のプライベートに深く立ち入

ることは、マネジメント上のリスクになり得ますが、普段の何気ない会話から耳に入る情報もあるでしょう。そのような情報をスルーせず、若手社員の心境にどのような変化が生じているのかに配慮しなければいけません。

② Recruiting引力

他社の採用活動（Recruiting）を見聞きすることによって生じる引力です。入社当初はがむしゃらに仕事に打ち込みますが、3～5年目になると、ある程度落ち着いてきます。

学生時代の友人と久しぶりに会ったとき、仕事が充実している友人や、自分より稼いでいる友人の話聞き、羨ましく思うこともあるでしょう。いわゆる「隣の芝生が青く見える」状態です。いまの仕事に不満があるわけではないものの、他社の求人広告が輝いて見え、より魅力的な環境を求める気持ちが湧いてきます。

若手社員から直接、他社との待遇の違いについて愚痴をこぼされることがあるかもしれません。「A社の給料はこれくらいなのに、どうしてうちは……」と言われると、「よそはよそ！ うちがうち！」と言いたくなるものですが、そこは口をつぐんで若手社員の心境変化に意識を向けなければいけません。

③ One-pattern引力

いまの仕事にマンネリ（One-pattern）を感じ始めることで生じる引力です。入社3～5年目になると、おおよその仕事は一周し、仕事の習熟度も高まっています。以前は新しい仕事に取り組むたびに刺激を感じていましたが、この時期になると刺激が減ってきます。

上司が「まだまだスキル開発や成長の余地がある」と考えていても、若手社員自身は「もうこの会社で学ぶことはない」といった不遜な感情を抱えているケースがあります。

いわゆる「天狗」状態で、同じペースで仕事を続けていくことに疑問を抱くようになります。

近年は、「ゆるい職場」という言葉も生まれているように、若手社員にチャレンジングな仕事を与えにくくなっている風潮があります。だからと言って、失敗しにくい単調な業務ばかりを任せていると、マンネリ感が強くなっていきます。

特に、仕事ができる優秀な人ほど、このマンネリ感を感じやすくなります。

3つの引力への 対応策

3つの引力によって心が不安定になり、このままの仕事を続けていくことに不安を感じているのが3～5年目の若手社員です。会社への帰属意識が低いほど、このような引力簡単に引っ張られてしまいます。3～5年目は、もう見習いの時期ではありません。若手社員は見習いマインドから脱却し、組織の一員としての責任感を持たなければいけません。つまり、「プロフェッショナル」になるということです。

筆者は、「Private引力」「Recruiting引力」「One-pattern引力」の頭文字を取って「PRO」化と呼んでいます。若手社員のPRO化を促すための3つの方法について解説していきます。

① 評価を客観視させる

日々の仕事に忙殺されていると、自分自身を客観視することができなくなります。本当は成長しているのに、「まだまだ力が足りない」と自分を卑下している人もいます。逆に、まだまだ成長の余地があるにもかかわらず、「もう学べることはない」と慢心している人もいるでしょう。どちらも、自己認知と他者認知にギャップがある状態です。

このような場合、ギャップを直視し、自分がやるべきことや改善すべきことを認識してもらうことが重要です。そうすることで、もう一回り成長し、PROに近付いていきます。

上司は部下に自己認知と他者認知のギャップ

プを示し、諭したり励ましたりしなければいけません。しかしながら、この時期の若手社員は上司の言葉を素直に受け入れられないこともあります。

そのようなときは、「360度サーベイ」を使うのが効果的です。上司1人の意見は上司の主観に左右されるため、どうしても納得感が低くなります。しかし、サーベイを使って複数人の意見をフレームに沿って伝えることで、納得感を高めることができます。ここで重要なのが、サーベイの結果を示すだけでなく、結果をもとに本人と対話することです。そうすることで、自己認知と他者認知のギャップがより鮮明になっていくはずです。

② スキルの棚卸しをする

毎日、同じ業務を続けていると、「このまま、いまの仕事を続けていても別の部署やほかの会社では通用しないのでは」と不安になることがあります。専門性が求められる業務であるほど、転用可能性の低さを感じるでしょう。しかし、自分のスキルの棚卸しをしてみると、多くの若手社員は対話スキルや思考スキルなど、ほかの仕事でも通用するスキルが身に付いていることに気がきます。

PROとして自信を持って働いてもらうためには、自分の市場価値を再確認してもらうことも大切です。加えて、会社で習得できるスキルを明示することで、自分自身の市場価値の高め方も見えてきます。研修など、自らのスキルを棚卸しする機会を設けるのも1つ

の手です。入社してから現在までを振り返り、習得したスキルを整理する。会社から求められていることに対し、自分のスキルをどう活かしていくかを考える。このようなコンテンツを含んだ研修は効果的です。

可能であれば、社外から講師を招き、社内だけでなく労働市場においても価値が高まっていくことを示せるとよいでしょう。上司としては、これまでの成長を承認し、さらなる成長への期待を示していくことが重要です。

③ 責任ある仕事を任せる

人が飛躍的な成長を遂げるとき、バネになるのは、成功体験よりも失敗体験です。成功体験だけでPROになれる人はいないでしょう。そのため、多少ストレッチしなければ完遂できないような、責任ある仕事を任せることが重要です。

このときに注意したいのがタイミングです。若手社員がある程度、自信をつけて、少々慢心している頃がベストです。タイミングを間違えると、自信を喪失させ、追い込んでしまう可能性もあるため、上司には、部下の状態とスキルレベルを的確に見極める力が求められます。

責任ある仕事を任せただけであれば、失敗も覚悟しておかなければいけません。大事なのは「失敗させないこと」ではなく、「成長させること」です。上司には、「失敗をリカバーする技量」「失敗を許容できる胆力」「失敗から気付きを与える指導力」が求められます。

■「ペースメイク期（入社3～5年目）」に陥りがちな3つの心理状態と対応策

影響されがちな引力	Private引力 いまのまま、この会社で働いていて大丈夫だろうか？	Recruiting引力 他社の給料はこれくらいなのに、どうしてうちは…	One-pattern引力 もうこの会社で学ぶことはない…
対応策	① 評価を客観視させる 	② スキルの棚卸しをする 	③ 責任ある仕事を任せる 

4 入社5～7年目「ギアチェンジ期」

入社5～7年目は、自律的に仕事を進められるようになり、ある程度、責任のある役割を任されるようになる時期です。組織にも慣れ親しんでおり、これと言った不満を抱えているわけではありません。

一方で、結婚して子どもが生まれる社員も増えてきて、30歳という節目を目前にして、「このままでよいのだろうか?」と悩む時期でもあります。いまの会社で働き続けるのか、新たな可能性を探るのかという選択に迫られます。

仕事は軌道に乗っており、今後のキャリアパスもある程度は見えていますが、管理職など新しい役割に身を投じるのは少々気が引けています。「ギアチェンジ」ができず、立ち止まっている状態だと言えるでしょう。

入社5～7年目の若手社員は多くの場合、「3つの不安」によってギアチェンジが妨げられています。

ギアチェンジ期に生まれる 3つの不安

① Management不安

入社5～7年目の若手社員は、管理職(Management)としてのキャリアパスが見えていますが、管理職としてさらに会社にコミットすることに不安を感じています。直接顧客と向き合ったり、集中して開発に取り組んだりできるいまの仕事が好きな若手社員は少なくありません。管理職になれば、自分の行動に制限がかかってしまうため、その役割を楽しめるのだろうかとか不安になるのも、ある意味、当然のことだと言えます。

管理職になりたがらない若手社員が増えていることも、さまざまな調査で明らかになっています。また、管理職になると組織人格としてのさらなるコミットが求められるため、

やすやすと転職できなくなります。「本当にこの会社にフルコミットしてよいのだろうか」「35歳を超えると転職しにくくなる」「いまがラストチャンスではないか」といった考えが頭のなかで繰り返され、自分のキャリアを考え直すようになります。

部下に、責任ある役割を拒否されたとき、「残念な部下だ」で終わらせてはいけません。いまの時代、昇進することはよいことだと一元的に決め付けるのはNGです。

まずは部下と対話し、仕事への満足感や自社の管理職に対するイメージを把握しましょう。そして、その情報を元に、部下のキャリア願望がどこにあるのかを丁寧に確認していくことが大切です。

② Governance不安

一般的に、ガバナンス(Governance)と言えば企業における統治・管理のことですが、ここでは個人のガバナンスを指します。

特に、結婚している若手社員は、家族を統治・管理していく必要があります。子どもが生まれたら新たな管理体制をつくらなければいけません。

チームを持つようになると仕事の責任が増し、自由に動ける時間は減ってきます。その結果、ライフスタイルとビジネススタイルの辻褄合わせが難しくなるケースは少なくありません。ガバナンスがしっかりできていないと心身ともに疲弊し、「このままいまの生活を続けられるのか」といった不安にさいなまれるようになります。

子どもが生まれたら教育費がかかり、家族が増えたら住む場所も見直さなければならず、お金が必要になります。しかし、会社によっては、管理職になってもそれほど待遇が変わらないところもあります。仮にギアチェンジ

して会社にとどまっても、給料の限界が見えたら……。そんなときにはほかの会社からもっと魅力的な給料を提示されたら……。 「会社を去る」という決断をする若手社員がいても不思議ではありません。

部下から、「生活の不安」をこぼされるケースもあるでしょう。上司からすれば「自分も若い頃は同じ待遇で何とかやってきた」と思うかもしれませんが、経済事情は家庭によって異なります。

「何とかなるよ」で片付けず、きちんと将来設計を確認することが大切です。人生の先輩としてアドバイスできることもあるでしょうし、自分が力になれなければ、ほかの人に相談に乗ってもらってもよいでしょう。

③ Role-model不安

入社5～7年目になると、会社の「力学」もわかるようになってきます。具体的には、「ロールモデル (Role-model) としてどのような人が評価されるのか」「誰が力を持っていて、どう立ち振る舞えば昇進できるのか」といったことです。

組織は「感情の集合体」であり、昇進するためには、適切な社内政治がある程度必要になります。

しかし、なかには、「そこまでして自分は昇進したいのか?」という疑問を抱えている若手社員もいます。「会社で自分がやりたいことを実現するためには必要なことだ」と考える上司は多いでしょう。

しかし、若手社員はギアチェンジしてまで、やりたいことを見いだせていない場合もあります。これは、自分より上の役割の人たちの仕事が魅力的に見えていないからです。

また、自分のキャリアの理想像となる上司がいないケースも少なくないでしょう。「管理職の人たちはプライベートを犠牲にしているようだ」「上司は、責任を回避してうまく立ち回っているようにしか見えない」など、上司の断片的なマイナス情報が目に付くよう

になります。

また、5～7年も同じ業界で働いていると、理想の上司像を他社の人に見いだすこともあるでしょう。

3つの不安への 対応策

入社5～7年目は、自分をギアチェンジして、会社へのコミットメントをさらに高める時期です。

だからこそ、若手社員が不安を感じやすい時期でもあります。「この会社に身を投げ続けるかどうか?」——まさに、就職したときと同じ決断が迫られている状況です。

このような若手社員を定着へと導くためには、見えない将来に不安を抱えている状況から脱却させる必要があります。そこで重要になるのが、擬似的にでもマネジャーとしての経験を積んでもらうことです。

筆者は、「Management不安」「Governance不安」「Role-model不安」の頭文字を取って「MGR」経験と呼んでいます。「MGR」は、マネジャー表記の略称でもあります。若手社員にMGR経験を積んでもらう3つの方法について解説していきます。

① 役割と権限を与える

経験の1歩目として役割と権限を与えることが重要です。言葉だけで伝える期待や中途半端な経験ではなく、本人が変わったと感じるような節目をつくるのがポイントです。言い換えると、「動かされる側」から「動かす側」に代わるということです。

たとえば、営業であれば、単に数字目標だけを追いかけるのではなく、新人の育成や目標達成にもある程度の責任を持ってもらうことが考えられるでしょう。開発に専念していた若手社員に、会議の運営を任せてみるのもよいでしょう。経理でルーティン作業に追われているメンバーを、業務効率化プロジェクトのリーダーにするのもおすすめです。

ベンチャー企業であれば、1人で何役も担うことがあります。しかし、成熟した企業の場合、管理職になるまで「動かされる側」ということもあり得るので、意図的に役割を設定することが大切です。

役割を与えたら、同時に権限も渡さなければいけません。上司が細かく口を出していたら、それは単に「動かされる側」としての役割が増えただけです。

ただし、任せるときは慎重さが必要です。部下の力量と与える役割のバランスを欠くと、反発を招きます。部下の力量によって与える役割をどのようにコントロールするかは、上司の腕の見せどころだと言えるでしょう。

② 社内ネットワークを広げさせる

管理職になると他部署との調整など、これまでとは異なる人間関係が生まれます。一般的に、自部署内で人間関係が閉じている人ほど、管理職への不安が大きい傾向にあります。また、自部署内で閉じている人ほど、ロールモデルになる人を見だしにくくなります。

つまり、社内ネットワークは、不安のセーフティーネットになります。上司は意図的に、他部署の管理職や他部署で活躍しているメンバーと部下をつなげてあげましょう。部門間連携が必要なプロジェクトにアサインするのも効果的です。

また、組織横断でリーダー研修などを行なうのもおすすめです。同世代のメンバーを集め、グループをミックスさせて社内の人間関

係を広げてもらいましょう。広がった人間関係を継続できるよう、一過性ではない研修コンテンツを設計することも重要です。

③ 決断経験を積ませる

入社するとき、「この会社で頑張ろう」と決断しますが、これは個人人格での決断です。ギアチェンジ期の若手社員にとって大切なことは、組織人格で決断をすることです。

ビジネスには正解がなく、どんな意思決定にもメリットとデメリットが存在します。決断したら、それを正解にするべく努力していくしかありません。

どんな会社にも、会社が下した決断のデメリットだけを並べて愚痴を言う「評論家」がいますが、上司は部下を評論家にはしてはいけません。

そのためには、自ら決断を下す経験を積ませることが重要です。もちろん、会社の命運を左右するような決断はできませんが、部署で責任をとれる範囲の決断であれば任せてみるとよいでしょう。

実際の業務において決断の機会が少ないのであれば、擬似的に決断させる機会を与えるのがおすすめです。新規事業の提案や、売上が低迷している商品のリバイバルプラン作成など、ビジネスコンテストのようなイベントで決断を任せる会社は多々あります。

「次世代をつくるのは君たちだ」という期待をうまく織り交せて、決断の機会を提供していきましょう。

■「ギアチェンジ期（入社5～7年目）」に陥りがちな3つの心理状態と対応策

生まれがちな不安	Management不安 いまがラストチャンスではないか？	Governance不安 このままいまの生活を続けられるのか…	Role-model不安 そこまでして自分は昇進したいのか？
	① 役割と権限を与える 	② 社内ネットワークを広げさせる 	③ 決断経験を積ませる 

5 オンボーディングのあるべき姿とは

ここまでは、入社歴別に離職要因とその対応策を解説してきました。

最後に、いま一度、根本に立ち返ってオンボーディングのあるべき姿について考えてみたいと思います。

冒頭でオンボーディングのゴールは「戦力化」ではなく「一体化」であると述べました。これは、若手社員を単に戦力として捉えるのではなく、共に企業の発展を目指す仲間として捉える考え方だと言えます。

「一体化」をゴールとしたオンボーディングのプロセスでは、若手社員が「この会社は、自分の貴重な時間を使うに値するのかわ？」と悶々としている時間が短くなり、「この会社で共に成長し、生活を築いていこう」と腹を決めて取り組む時間が長くなっていきます。

そして、「一体化」が実現したときには、若手社員は自分と自社の関係を「私たち」と自然に表現できるようになるはずです。

この「We 感覚」を獲得できたとき、若手社員は事業を生み出す企画者になり、未来の若手を力強く育てる指導者になっていきます。そして、次の管理職候補になることでしょう。経営者として、We 感覚が生まれた人材が多く存在していることほど、安心できることはありません。

先ほど、「この会社は、自分の貴重な時間を使うに値するのかわ？」という表現をしました。ここに若手社員の心理の本質があります。

キャリアの浅い若手社員にとって、最大の資産は「時間」です。彼らは会社に貴重な時間を捧げながら、将来の自分のキャリアを築こうとしているのです。その意味では若手社員は「時間投資家」と言えるでしょう。

その前提を踏まえたときに、企業は若手社員にどのような態度で接するべきでしょうか。単に売上を上げたり、円滑に課題を処理した

りするための戦力として仕事を渡していたとしたら、それは果たして時間を“投資”している彼らの将来のキャリアにつながるのでしょうか？

それは単に会社として、若手社員の時間を“消費”しているに過ぎません。会社がそのような姿勢では、若手社員は時間投資先として会社を見限り、転職のときまで淡々と自分の時間を消費するようになるでしょう。

これを防ぐためには、企業も若手社員を貴重な人的資本として捉え、“投資”することが重要です。つまり、単に仕事を渡すのではなく、それが彼らのキャリアにどのようにつながっていくのか、もしくはどのようにつながるようにサポートすべきかを考えながら機会を提供していくことが大切なのです。

オンボーディングは、企業と若手社員が、単に“お金”を媒介として時間と仕事を交換する「相互消費」の関係ではなく、将来の糧となる“機会”を媒介として時間と仕事を交換する「相互投資」の関係を前提としているのがあるべき姿です。この関係が実現できたとき、はじめて互いに未来に対して希望を持つ関係になるのだと思います。

本冊子を通じて、経営者や管理職のみならず、若手社員の個人人格と組織人格の両面を洞察しながら、彼らに「機会」を提供できているか、いま一度見つけ直すきっかけになったら幸いです。

最後に、若手社員がそれぞれの時期にありがちな離職に至る心理状態に陥っていないかを診断できる「チェックシート」を掲載します。管理職の人も、自身が経験したことがあるかをチェックすることで、当時どのような心理状態だったかを思い出してみてください。わが身を振り返ることで、若手社員の心境を理解しやすくなるでしょう。

■ 離職診断チェックシート

スタートアップ期 「3つの症状」	離職要因となる 心理状態	過去に自分が 経験したこと	現在の部下からの 発言や表出
M Meaning	目の前の仕事と自分の欲求が合っていないため仕事をつまらないと感じ、現在の職場や仕事から逃れることを希望するようになる	<input type="checkbox"/> 「仕事がつまらない」と感じたことがある <input type="checkbox"/> 「上司と気が合わない・関わりたくない」と感じたことがある	<input type="checkbox"/> メンバーが「いまの仕事はつまらない」といった発言をしている <input type="checkbox"/> メンバーが「異動したい」といった発言をしている
V Value	自信満々で入社したものの、自分が思っていたほど上司から評価されないという状況に直面し、「褒められたい」という欲求が満たされずにいる	<input type="checkbox"/> 「自分は正しく評価されていない」と感じたことがある <input type="checkbox"/> 「別部署・別業務ならより価値を発揮できる」と思ったことがある	<input type="checkbox"/> メンバーが「上司が自分のことを見てくれない」といった発言をしている <input type="checkbox"/> メンバーが「自分は正しく評価されていない」といった発言をしている
P Power	仕事の難しさや自分の至らなさに直面することで、これまで培ってきた自信が打ち砕かれている	<input type="checkbox"/> 「いま取り組んでいる仕事がとても難しい」と感じたことがある <input type="checkbox"/> 「与えられた仕事に対して、何から取り組みればよいかかわらず、「もっと丁寧な説明してほしい」と思ったことがある	<input type="checkbox"/> メンバーが「この仕事は自分には難しい」といった発言をしている <input type="checkbox"/> メンバーが「やり方をもっと丁寧に教えてほしい」といった発言をしている
ペースメイク期 「3つの引力」	離職要因となる 心理状態	過去に自分が 経験したこと	現在の部下からの 発言や表出
P Private	プライベートの変化をきっかけにいまの待遇と生活のバランスを見直すようになる	<input type="checkbox"/> ライフステージの変化から「このままでよいのだろうか」と将来が不安になったことがある <input type="checkbox"/> 仕事内容や評価に対する関心よりも、ワークライフバランスを考え、「どのような働き方をするか」への関心が強まった経験がある	<input type="checkbox"/> メンバーが「1人暮らしや結婚といったライフステージの変化に伴い、「将来を考えないと……」といった発言をしている <input type="checkbox"/> 日常会話のなかで「働き方」についてよく話している
R Recruiting	仕事もいったん落ち着いてきて、現在の仕事に不満はないが、より魅力的な環境を求める心が生まれてくる	<input type="checkbox"/> 「10年後はこのような仕事をしているだろうな」と現実的に想像して、理想との差にがっかりした経験がある <input type="checkbox"/> 他社の待遇が気になり、調べてみた経験がある	<input type="checkbox"/> メンバーが「他社のほうが給与は高い/福利厚生がよい」といった発言をしている <input type="checkbox"/> メンバーから「他社との待遇の違い」について聞かれる
O One-pattern	一通りの仕事を体験し、新しい仕事からの刺激も減り、「もうここで学ぶことはない」という感情が生まれてくる	<input type="checkbox"/> 「仕事のマンネリ化」を感じたことがある <input type="checkbox"/> 「もうここで学ぶものはない」と感じ、転職を考えたことがある	<input type="checkbox"/> メンバーが「ずっと同じ仕事ばかりしている」「もうここで学ぶものはない」といった発言をしている <input type="checkbox"/> メンバーが「もっと難しい仕事がしたい」「いまの仕事は後輩に任せたい」といった発言をしている
ギアチェンジ期 「3つの不安」	離職要因となる 心理状態	過去に自分が 経験したこと	現在の部下からの 発言や表出
M Management	管理職の仕事は複雑そうで、自分の行動に制限がかかってしまうため、さらに会社へコミットすることに不安を抱いている	<input type="checkbox"/> 先輩社員を見て、「管理職になると大変そう」と感じたことがある <input type="checkbox"/> 「転職するなら早いほうがよい」と聞き、焦った経験がある	<input type="checkbox"/> メンバーが「管理職にはなりたくない」「管理職と同じような働き方は自分にはできない」といった発言をしている <input type="checkbox"/> 転職した元社員とメンバーが話しており、メンバーが影響を受けている
G Governance	子どもが生まれることなどでライフスタイルと仕事の辻褃合わせが難しくなり、このままいまの生活が続けられるか不安になる	<input type="checkbox"/> 「このままの収入や労働時間で子どもの教育を行なえるか」と不安に感じた経験がある <input type="checkbox"/> ライフスタイルの変化に不安を感じ「やりがいを減らしてでも、もっと仕事へのコミットが求められる仕事に変えたほうがよいのか」と悩んだことがある	<input type="checkbox"/> メンバーに子どもが生まれており、「いまの働き方や給与で子育てができるか不安」といった発言をしている <input type="checkbox"/> メンバーが「もっと楽な仕事のほうが合っているかもしれない」といった発言をしている
R Role-model	会社でやりたいこともそれほど見いだせず、上司の断片的なマイナスの情報ばかり目に入る	<input type="checkbox"/> この会社でできることは限られていると感じ、もっと広いフィールドに出たいと思ったことがある <input type="checkbox"/> 自分より上の役割の人たちの仕事に、魅力的に見えないと感じた経験がある	<input type="checkbox"/> メンバーが「この会社でやりたいことが見えない」といった発言をしている <input type="checkbox"/> メンバーが「この会社には理想像となる人がいない」といった発言をしている