

早期退職・意欲低下を防ぎ、成長を早める！

新人受け入れ32

のノウハウ

株式会社ジェイック
取締役 経営企画部長
山本 太

JAIC

はじめに

はじめまして。ジェイックの山本と申します。弊社は“**中堅中小企業のための新卒・若手の採用と定着・活躍支援**”を行っている会社、そして、“**新人・若手の育成に強い社員教育**”の会社ということで、新人・若手の育成に関する情報収集を日々行っています。そして、収集した中で「良いな」と思うノウハウはまず自社で試してみる。その上で「確かに使える、効果がある！」と弊社が体感したノウハウをお客さまに提供しています。

新人の受け入れ体制を整えることは少し手間がかかります。しかし、“釣った魚に餌をやらない”ではありませんが、採用と内定承諾までは一生懸命なのに、入社前、入社後のひと手間を惜しんだばかりに、採った社員が定着しない、意欲が落ちて育たないといった企業をわれわれは多数見てきました。恥ずかしながら、弊社もその失敗を体験してきました。このレポートでは、失敗の歴史から学び、1つずつ積み重ねてきた「新人を受け入れ、定着、活躍させるための32のノウハウ」をご紹介します。

「やった方が良い」と言われていることに少し時間を投入するだけで、弊社では入社3年以内の離職はほとんど無くなりました（直近5年の新人定着率は94.6%まで上昇しました）。これから紹介する32のノウハウの殆どが、知っていれば簡単にできることです。「良さそうだ！効果がありそうだ！」と思ったものがあれば、御社でもお試しください。

なお、ジェイックでは、このレポートのように自社の採用への考え方、取り組み方はすべて無料で公開しています。ジェイックのノウハウが完成系だとはまったく思っていません。ただ、延べ2,700社（2015年6月現在）の若手採用と定着・活躍支援をお手伝いする中で培ってきた（時にはお客さまがしている取り組みを真似してきた）、また、自社の新卒・若手採用において実践している“中堅中小企業で明日から使えるノウハウ”だとは自負しております。御社で次世代を担う若手を採用して活躍させ、組織を成長させるお役に立てれば幸いです。

【2015年6月時点で公開している無料レポート一覧】

中堅中小企業のための採用ノウハウ

1. 優秀な新卒を採用して入社させる3つのコツ
2. 採用面接42の質問事例集
3. 内定承諾を確実に得るための3つのコツ
4. 内定辞退を防ぐために行うべきたった1つのこと

中堅中小企業のための新人の定着・育成ノウハウ

1. 新人受け入れ32のノウハウ
2. 今年の新入社員 指導ポイント（毎年更新）
3. 入社3カ月の新人が伸び悩む3つの理由と指導ポイント
4. ヤル気ある20代を活躍させるための9ステップ

ご興味があるタイトルがございましたら、下記の連絡先までお気軽にお問い合わせください。

人と組織の限らない可能性に貢献し続ける

【お問い合わせ先】

株式会社ジェイック 教育事業部

T e l : 03-5282-7600

E-m a i l : info@jaic-g.com

それでは、早速 3 2 のノウハウをご紹介します。1 つ 1 つは細かいこと、「当たり前だよな」というばかりです。取り入れられそうなことがあれば、1 つでも 2 つでも取り入れていただければ幸いです。

Step 1 . 入社前からできること有り！



01.入社日が決まったら、全社員に告知する

新卒、中途でも「内定⇒御社に入社します！」と決まったら、全社員に告知しましょう。告知された既存社員は『こんな人が入社するのか』と心の準備ができ、社員の受け入れ態勢を作ることができます。告知方法は、朝礼や月次会議で 2 ～ 3 分程度時間を取り、氏名、経歴、評価ポイント、顔写真等を共有。それが難しければその内容をメールで共有するのも効果的です。



02.面接した管理職が紹介すると、社員の関心アップ

01 の告知は人事からでも効果はありますが、面接時にマネージャーや部門長が関わっているなら、その人から紹介してもらうことで既存社員の関心が高まります。なお、その際には、経歴や配属先に加えて、少し砕けた内容：『趣味は〇〇です』や『うちの社員だと〇〇に似ているかな』だったり、親近感を感じてもらうための既存社員との共通項：『〇歳なので〇〇や〇〇と同年です』（男性限定！）、『〇〇と同じ〇〇県出身です』といった情報を織り交ぜてあげると、入社後に既存社員が声をかけるきっかけになります。



03.効果絶大！新人への手紙

中途採用でも効果的ですが、とりわけ新卒には絶大な効果があります。内定を出した評価ポイントや『一緒に頑張っていこう！』というメッセージを伝えて下さい。さらにメッセージと一緒に内定者研修や新入社員研修の案内も同封すれば「ちゃんとした会社」という証明にもなります。これは大人数を採用する大企業では実施できない、中堅中小企業ならでのやり方です。なお、“入社前”と書きましたが、入社初日に社長や面接した幹部から手渡すこともお勧めです！



04.絶対に忘れないで！備品の準備

細かな話ですが、座る場所（机）やパソコン、メールアドレス、社員証、名刺など、全社員に共通で貸与している備品はできる限り、入社初日までに準備しておきましょう。ここを疎かにすると、入社初日、ドキドキしながら出社してくる若手は『歓迎されていないのかな？』『入社してもいいのかな？』と**勝手に**不安を感じてしまいます。必要な備品リストを準備し、前日までに揃えておきましょう。



05.ちょっとした気配りで歓迎ムードを醸し出す

04 の備品準備と合わせて、“机を拭いておく”、“備品をまとめて揃えておく”など、ちょっとした気配りで印象はまったく変わります。緊張しながら初めての入社日を迎える若手の気持ちは『歓迎されていないのかな？（疑い）』から『私の入社を待っていてくれたんだ！？（喜び）』まで極端に揺れ動きます。机の上に「〇〇さん、入社おめでとう！」とカード1枚置いておくだけでも非常に効果的です。



06.うっすら涙を浮かべる！？名刺の支給法

これは今まで名刺を持ったことがない新卒や社会人未経験者に効果的です。04でご紹介したように入社日までに名刺を準備しておくことに加えて、名刺と一緒に名刺入れをプレゼントすると、『君の入社を待っていたよ！』という感動を演出できます。とりわけ新卒の場合は、内定式のタイミングで行うことで、内定辞退の防止にも大きな効果があります。“メールアドレスを準備して、名刺を発注して、名刺入れを買う”という手間はかかりますが、入社したらどのみちやる作業＋数千円の経費です。ぜひ試してみてください。

Step2. 入社直後の“放置”を無くせ



07.入社日の演出：起立と拍手

初入社日は15分くらい前に来てもらい、採用担当者と一緒に各部署にまわり、『本日入社の〇〇さんです』と自己紹介させましょう。配属される部署以外にも挨拶させるのがポイントです。弊社の場合、本社であれば6つの部署、100人近くをすべて回って挨拶をしてもらいます。なお、挨拶の際、“既存社員は作業の手を止めて、立ち上がって自己紹介を聞き、新人が挨拶を終えたら盛大に拍手する”

のがポイントです。歓迎を伝えると共に、新人の顔を覚えてもらい既存社員から声掛けをしてもらうために重要な一コマです。

☒ 08.初日のランチは誰と行く？

初日は誰とランチに行くかは事前に決めておくといいでしょう。弊社の場合、人事と社長、採用した事業部の事業部長がランチに行くのが恒例となっています。初日は“これまでの面接で顔を会わせた役職の高い人”が行くのがポイントです。ここで同じ人が登場することで、“面接プロセス”と“入社後の生活”がつながります。ここで入社後に想定される大変なことも軽く伝えておく、面接時とのギャップを受け入れやすくなるでしょう。

☒ 09.入社ガイダンスで組織図を見せる

就業規則や社内ルールなどを説明する事務的なガイダンスと共に、改めて社長や幹部から入社ガイダンスを行いましょう。その際に必ず組織図を見せ、会社の全体像を伝えることがポイントです。とりわけ中途採用の場合には、入社してすぐに部門に配属されることが多いかと思います。そうすると、目線が“配属された部門”にだけ狭まってしまいます。そこで幹部からガイダンスを行い、組織図と共に『あなたはこんな志を持った会社の一翼を担ってもらいます。あなたが配属されている部門の外にもこんな仲間がいます。一緒にがんばりましょう』というメッセージを伝えましょう。

☒ 10.他部署マネージャーとの面談効果

09と似た目的で、“配属部門ではない他部門の幹部”や“他チームのマネージャー”との面談、ランチ mtg をセッティングします。これは顔見知りを増やすことで会社へ馴染ませる、“組織の仲間”であることを意識させる、部門を越えた広い視野でものごとを考えさせる布石とするといった目的です。時間の都合はあるかと思いますが、“30 分程度の部門紹介をしてから、ランチを一緒にする”といった段取りをできると良いでしょう。

☒ 11.必須イベント！歓迎会

直行直帰が多く集まりにくい、車通勤が多く飲み会が難しいなど、会社ごとの事情もあると思いますが、入社 2 週間以内に歓迎会をすることをお勧めします！

弊社では採用支援をした会社でさまざまなアンケートを取り、“どんな要素が定着・活躍に影響するのか？”を探っています。その1つとして、「歓迎会をしている企業の方がしない企業より定着率が高い」という結果が出ています。やはり職場を離れて、“個人”としての側面を見せ合う時間を持つことは人間関係に良い影響を与えます。

ここまでStep1、Step2でお伝えしてきたノウハウのポイントは2つです。1つは、**緊張して初入社してくる新人・若手に「歓迎」を伝えること**。そして、もう1つは**「声をかけ合う」「たまにランチに行く」緩いつながりをなるべく多くの社員と作れるように仕向ける**ことです。繰り返しますが、入社してすぐの新人・若手の心は実にナーバスです。ここで人間関係を作り、心がポジティブな方向に向ければ“あばたもえくぼ”ではありませんが、すべてが良いサイクルに入ります。

一方で、ここで少しでもネガティブな捉え方になると、“重箱の隅をつつく”ような目線で欠点ばかりを探す悪いサイクルに入ってしまいます。「甘やかす」「お客さま扱いをしましょう」ということではありません！ 仕事は仕事としてキッチリと教えながらも、歓迎していることを伝える、そして、緩い人間関係をたくさん作らせることがポイントです。

Step3. 鉄は熱いうちに打て！



12. 社内のビジネス基礎、ルールを教える時間を作る

新入社員の場合はもちろん、既卒や第二新卒の場合も社会人の基礎が不十分なことは少なくありません。また不十分であると同時に、前の職場といまの職場でルールが違うということも起こりがちです。このすれ違いが積み重なると、先輩・上司をイライラさせ、人間関係にヒビが入りがちです。業務知識やOJTと共に、“この会社で求められる社会人の基礎、新人のマナー”を確認したり、教えたりする時間を作ると良いでしょう。



13. 新人を主体的にする『穴あきスケジュール』

弊社では過去、完全にスケジュールを埋めた教育スケジュールを作っていました。これが大きな失敗で、こうすると1つの仕事が終わると『次は何をしたらいいですか』と訊いてくる指示待ち新人になる可能性が高くなるのです。この失敗を踏まえ、

この数年はあえて穴あきのスケジュールを渡し、大枠のスケジュールは示しつつも、“空白の時間を 使って進めてほしいプロジェクト”を指示するようにしました。すると、自分たちで考えて時間配分をしたり、『〇〇について、ここで相談の時間をいただけないでしょうか?』と相談してきたりするなど、主体的な行動が増えてきたのです。“仕事への取り組み方”を教えるのは初めが肝心です！主体的な行動を望まれるようでしたら、それを促進する教育スケジュールがおすすめです。



15. 4つの効果的な研修（Off-JT）テーマ

受け入れに慣れていない会社では教育のほとんどが OJT（職場での同行・実践を通じたトレーニング）になってしまいがちです。しかし、それだけでは勿体ないです！以下の4テーマはあまり準備の手間がいない、かつ効果的な Off-JT（実習ではないトレーニング）です。

- 1：商品勉強会（単なる商品スペックではなく、お客さんの活用事例と共に紹介）
- 2：顧客事例（自社で深い取引、良い取引をしているお客さんの事例、取引の沿革）
- 3：会社・ビジネスの仕組み（競合との違い、収益構造）
- 4：考え方の教育（自社において望ましい考え方・姿勢）

とりわけ、4の考え方を OJT だけに任せると、どんな先輩・上司が教えるかで大きな違いが出てしまいます。京セラの創業者：稲盛氏も「仕事の結果＝考え方×熱意×能力」と繰り返し仰っています。1 3でも紹介したように仕事への姿勢・動き方は初めに覚えたものが癖になります。“鉄は熱いうちに打て！”です。Off-JT を上手く使って、望ましい姿勢を身に付けさせていきましょう。



16. 良い習慣が身につく課題図書

15 で紹介した考え方の教育をするうえで効果的なのが「課題図書」の活用です。“身につけてほしい考え方”が書かれているような書籍を課題図書としてレポートを課すのです。これも“3つ子の魂100まで”というように、最初に本を読むことを癖にすると継続して本を読んで学ぶ習慣が身につきます。本当におすすめです。なお、社会人経験が浅い若手・新卒ほど、初めの課題図書はスキル・知識ではなく、考え方・仕事への姿勢が書かれたものを中心にとすると効果的です。弊社の場合は、新卒には1週間に1冊読ませ、1）読んで気づいたこと・学んだこと、2）実践しようと思う行動というテーマでレポートを提出させています。研修はこのレポートを基に書いた内容、そう考えた理由などを発表・共有させていき、最後に

少し講評だけで大丈夫です。



17.要注意！雑用・作業の際に伝えるべきこと

入社した新人には最初のうち、現場での雑用や作業を依頼すること多いかと思います。この時に注意すべきことが、1つ1つの雑用や作業の目的、そこで学ぶべきことを伝えるということです。これを怠ると、モチベーションが下がると共に、無目的に仕事をする癖がついてしまいます。新人のうちにやらせる雑用、単純作業こそ、仕事の目的、仕事を通じた成長の仕方を教えるチャンスだと考えましょう。

Step4. 定着率を高める入社1カ月間の仕組み



18.会社がもっと好きになる！社長への会社紹介

13の“穴あきスケジュール”を使った効果的な研修の1つが「社長に対して魅力的な会社（自社）紹介をする」というお題です（状況に応じて「就活生に向けた」や「後輩の採用に向けた」など、もう少し場面設定を具体的にしておける方が良いでしょう）。研修を実施する際には、「材料を集めるのに部門を越えて社員にインタビューして良い」「インタビューする相手には自分でアポイントを取って話を聞く」などを伝えて進めてもらいます。

この研修は、1：自社の理解を深める、2：社内のさまざまなメンバーとコミュニケーションを取る、3：主体的な行動を促進するといったことに効果があります。そして、何より“自社の魅力をどう伝えるかを考えてプレゼンする体験”を通じて、会社が好きになります。なお副次的に、インタビューされて、会社の魅力を語る先輩社員が、自社への誇りを再認識する、自分の仕事の目的を後輩に語り、自らやる気を高める、といった良い効果も見込めます。



19.社員へのインタビューセッティングの肝

18の研修を進めていく上で、社長や人事より『新人にこういう課題を出しているから忙しいと思うが協力してほしい』と依頼しておくことが重要です。なお、ここ

で肝となるのは、インタビューさせるべきは会社を好きな人、仕事で結果を出している人、仕事を楽しんでいる人！ということです。視点もさまざまなタイプがいると良いでしょう。純粋に会社が好きな人、ビジョンを語れる人、仕事のやりがいを喋れる人、お客さんとのエピソードを持っている人、成長体験を伝えられる人。少しバリエーションを持たせたうえで、インタビュー候補をリストアップして渡しましょう。会社への愚痴や不平をこぼしそうな不満分子とは接触はさせないよう、さりげなく排除するようセッティングしてください。



20.主体性とチームワークを高める 2 人 1 組

18 の研修を進める上では、2 人 1 組のペア制にするのが効果的です。弊社で二千数百社の採用支援をしてきた中で、一番定着率の高いのが 2 名採用です。1 名採用よりは圧倒的に高く、3 名採用よりも明らかに高い数値です。2 名というのは“先輩社員への声掛けなど少し勇気が必要なことも積極的に進んでいく”一方で、“人数が少ないからお互いにさばれない、支え合わないといけない”絶妙な人数なのです。2 人 1 組のペア制で協力して仕事をする体験をさせると共に、支え合う絆を作っていきます。



21.良いこと尽くしのブラザー・シスター制度

これは新人と年齢が近く、直属の上司・同じチームでない 2 年目や 3 年目の先輩社員を新人のブラザー（お兄さん）・シスター（お姉さん）に任命して面倒を見てもらう制度です。制度のポイントはブラザー・シスターを問題の解決役、指導役ではなく、新人が気軽に相談できる話し相手にすることです。ブラザー・シスター役の社員にも「一番大事なことは、直属の上司や部署の先輩には言えない新人の悩みや不安を言わせてあげること、聴くこと。解決しようとしなくて良い」と明確に伝えます。この制度は新人の定着に効果的であると同時に、選ばれたブラザー・シスターに先輩としての自覚を持たせ、モチベーションをあげるのにも効果的です。なお弊社の場合、ブラザー・シスターには月 1 回ランチ・飲み会に連れていける程度の金銭的な補助を行っています。



22.日報のポイントと提出必須にする効果

弊社では新人には必ず日報を提出するように指示しています。日報は、1：今日

の良かったこと、2:今日の気づき／学び、3:今日の業務、4:明日の予定、5:目標と現状の5テーマを書かせ、全社に配信させています。1日の振り返り・翌日の設計をする習慣、目標達成を意識させる習慣をつけさせることが目的の1つですが、日報の意図はそれだけではありません。

まず冒頭に反省ではなく良かったことや気づき・学びを書かせることで、自分でモチベーションをあげる、成功体験を認識させることも1つのポイントです。同時に“前向きな文章を書かせて全社へ送らせる”ことで、同じ部門はもちろん他部署の先輩からもコメントやアドバイスが返ってきます。これが前述した緩いつながりを強め、“見てもらっている”感覚を持たせることでモチベートしたり、奮起したりさせる効果につながります。

ここまで Step3、Step4 では入社～1カ月程度までの育成・定着ノウハウをお伝えしてきました。この期間のポイントは2つ。1つは、**仕事に対する考え方・姿勢・基本的な動き方を癖づけること**。そして、同時に**入社1週間のケアで作った前向きなサイクルを維持強化すること**です。入社して1カ月ほどの間には、必ず入社前に想定していなかったネガティブなギャップに出会います。“仕事が上手くいかない”、“先輩・上司に怒られる”、“慣れない生活リズムに疲弊する”、“何もできない無能な自分”、“面接で聴いていた話と違う”など、人によって出会うギャップは違います。ここで良いサイクルから外れて、悪いサイクルに入ってしまうと、後はらせん状に意欲が落ちていくばかりです。それを防ぐためには、“熱いうちに鍛える”と同時に、“ケアの仕組みを動かす”ことが肝心です。

Step5. 入社 2 か月からの戦力化

～ジェイックの新卒育成プログラム～

弊社では 2003 年から新卒採用をスタートさせ、毎年欠かさず採用を続けています。そのおかげで 10 年強が経過した現在では、幹部陣の半分程度を新卒が占めるまでに成長しています。Step5 ではジェイックが行っている入社 2 か月からの新卒育成プログラムとそのポイントをご紹介します。ジェイックの事業形態だからこそできるものもあるかと思いますが、その意図・目的をうまく自社に取り入れていただければ幸いです。



23.お客さまに出会う大変さと喜びをチームで味わう

基礎的なトレーニングが終わった 2 か月目から新人だけでチームを作り、テレアポや飛び込み営業を集中的に実施します。弊社はお蔭さまでリピートいただくお客さま、問い合わせいただくお客さまが多く、テレアポや飛び込みは全社的には行っておりません。ただ、新人育成に関しては“お客さま”に出会う大変さと喜びを味わってもらうために必ず全員を営業に配属、全員にテレアポ・飛び込みを行ってもらっています。

この時、個人での「1 人 20 アポ」といった目標と同時に「チーム全体で 100 アポ」といったチーム目標を追いかけてもらい、“仲間”意識を作ると共に、協力すること、刺激しあうこと、教えあうことなど、チームで動く喜びを体験してもらいます。



24.配属後の大きな落とし穴、傾向と対策！

新人が各部門に配属されると、配属後の指導は、業務の指導、目標達成に向けた指導に偏りがちです。もちろん、これは必要不可欠です。しかし、その影響で慣れない新人が若干疲弊することも事実です。そこで重要なのが、時に目先の仕事から離れて「何のために働くのか？」「なぜこの会社を選んだのか？」という大きな視点に立ち返らせることです。弊社の場合には採用プロジェクトのコアメンバーと人事で協力して、入社 1～2 年目のメンバーと定期的に個別面談を行っています。

この面談では日常の細かな業務の指導は行わず「なぜこの会社に入ったのか？」「この会社で何をしたいのか？」「この先どうなりたいのか？」といった働く目的を思い出させ、その大きな目的と今の仕事に関連づいているのを自覚させることを

目的としています。

25.新人たちの『働く目的・動機』を押さえる

24でご紹介した新人たちの「働く目的・動機」を押さえておくことは育成の上で非常に重要です。モチベーションが下がった時、大きな壁にぶつかった時には自分が「働く目的・動機」を思い出させることが復活につながります。また、指導する上でも、「これをやれ」と伝えるのか、「将来これをやりたいんだろ。そこに向けて成長するために、これが必要だよな？」と伝えるのでは、納得度に天と地の差が出ます。入社時や研修時、新人が「なぜ働くのか?」「何を大切にしたいのか?」に対して何と答えていたかは、しっかりと控えておくことをお勧めします。

26.必ず悩む! ? 時間管理と報連相の指導タイミング

新人が各部門に配属されて少しずつ仕事を覚えていく中で、必ずぶつかる課題が時間管理と報連相です。多くの場合、時間管理は「増えていく仕事を1日の中でどう進めていけばいいのか?」という彼ら自身の悩み、逆に報連相は指導する上司や先輩から見て、「もっと報連相が上手くなってもらわないと困る」という苛立ちとして現れます。現れる時期としては1日、1週間のスケジュールを自分で組んだり、独りでお客さま先への訪問を始めたりして、しばらくすると顕著になってきます。

タイムマネジメントと報連相は必ずぶつかる課題である一方、壁にぶつかってみないとその重要性に気づきにくく、また教えても理解しにくいテーマです。各部門に配属した新人たちが「うまくいかない」と実感するあたりで勉強会をやることをお勧めします。

27.部門配属後に Off-JT を行う思わぬ効果

26のような上司の手が届きにくい、一斉に集めて教えてしまった方が効率良いビジネススキルを Off-JT（業務以外での研修）で教えることは、能力UPを促進する以外の思わぬ効果もあります。研修の前後で軽いアイスブレイクや懇親会などを設けることで、日常から離れた新人たちの悩みや焦り、不満を把握する場にできるのです。これら新人たちの内面の悩みは日常で一緒にいる上司は意外と把握しにくいものです。『〇〇の様子がおかしい』『退職の相談をしてきた』など、手遅れになる前に手を打つためにもこれらの Off-JT の開催を事前に決めておくといいでしょう。

Step6. 入社直後だけじゃない！定着ノウハウ



28.効果テキメン！でも難しくない“振り返り研修”

弊社では、入社9か月後、1年後、2年後などに半日程度を使って、「振り返り研修」を行っています。研修としては非常にシンプルで、参加者自身に“できるようになったこと・成長していること”“悩んでいること”“今後の成長課題”“挑戦したいこと”などを振り返って発表、それに相互に、また幹部・社長からコメントするだけです。

しかし、これは非常に効果的で、1) 日常から離れて振り返りを行うことで日頃のモヤモヤが整理される、2) それを同期、幹部や社長などが聞いて理解してくれることに大きな意味があります。

なお、「9か月」というのは「1年間の3/4が終わったタイミング」です。弊社では“経営の父”と呼ばれるドラッカー氏のやり方を取り入れて、このような個人の成長も、事業計画などの振り返りも、9か月が経過した時点でその年の振り返りをはじめます。そして、「1年間の残り1/4＝3カ月間」をかけて、次の成長プラン、事業計画を詰めていくようにしています。



29.新人号泣！上司からの手紙

28の「振り返り研修」の際、直属の上司には本人への手紙（評価や今後の期待）を書くことを依頼します。研修の最後にこの手紙を動画にして投影した後、本人に渡します。新人の頑張りを認める言葉、今後の成長を期待する文面に泣く新人も多く、研修を通じて、大きなやる気を持って現場に帰ってきます。

なお、ちゃんとした手紙を書いてもらうには上司にも負担がかかりますので、弊社でもすべての振り返り研修で行っているわけではありません。しかし非常に効果的です。弊社では、本人に大きな気づき、変化をしてほしいと思うタイミングの研修では、講師＝課題に向き合うことを迫る“厳しい存在”、上司（手紙）＝受講者の味方として期待を伝える“愛情の存在”という分担をすることで研修の効果を高めています。

番外編．採用基準と採用ステップ

ここまで 29 のノウハウは“採用後”にフォーカスして、定着のノウハウをお伝えしてきました。採用後はもちろん重要なのですが、本当は定着・育成させるステップは採用の段階から始まっています。ここでは採用時、特に重要なポイントを 3 つだけご紹介します。



30. 定着率 94.6%のキモは採用基準

定着・活躍させるために重要なことは、「採用後にどんなケアをするか」以上に「どんな人を採用するか」です。定着率・活躍率を高めるためには「能力が高い人」ではなく、「自社の事業に共感する人」「自社の価値観に共感する人」を採用することをお勧めします。「価値観が合わず能力が高い人」は組織をかき乱した上に、早期退職をする可能性が高いです。どんな優秀な人でも入社後に壁にぶつかったり、意欲が落ちたりする場合があります。われわれは、その時に踏ん張れるか立ち直れるかを決めるのは能力ではなく、組織への愛着や価値観への共感だと考えています。



31. 『内定！』⇒握手⇒執務室で拍手

ノウハウ 07 でご紹介した入社時の自己紹介、これは内定のタイミングでも必ず行うべきです。弊社の場合、6 Fにある応接室で社長から内定を伝えて、本人が承諾した後は、7 Fにある執務室へ連れて行きます。そこで、100人ほどいる社員の仕事の手を止めて一カ所に集合させ、

- 1) 内定を出したことを伝える
- 2) 社長から簡単な紹介と評価したポイント（良いところ）を伝える
- 3) 本人に自己紹介してもらう
- 4) 社員から盛大な拍手を贈る

という 4 ステップを必ず行います。この採用時の“歓迎された”原体験が、入社後の手紙、初日の自己紹介などをする際にもその効果を高めてくれるのです。



32. 内定時には評価ポイントを明確に伝える

ノウハウ 03、そして 31 でご紹介しましたが、採用前のみならず内定を出した時にも「なぜ内定を出したか」「評価したポイントは何か」を伝えると内定の価値が高まり、（自分を評価してくれた）会社への愛着は高まります。「志望度を高める」と「愛着を高める」ことは似て非なります。志望度を高めるために“理想の姿（良い姿）”ばかりを語ると、入社後の現実とのギャップが大きくなり、却って早期退職率を高めることにつながります。重要なのは、本人の存在を承認してあげることで“自分を認めてくれた”会社への愛着を深めることです。

最後に

最後までお読みいただき、ありがとうございました。レポートでは、ジェイックが実際にやっていることを共有させていただきました。何かしらお役に立つ内容があれば幸いです。ジェイックでは従業員30名弱だった2002年から新卒採用を始め、また中途採用でも経験者よりは既卒者・第二新卒を中心に採用しています。それから15年以上が経過し、今では当時採用した新卒・若手メンバーが事業の中核を担うコアメンバーとして活躍しています。

新卒・若手の採用をされる経営者さまは、よく「中途の即戦力よりも変な色がついてない若手を採用して育てたほうが、中期的に考えると成果があがるんだよ」と仰います。色のついていない新卒・第二新卒を採用して育てることで、『組織風土が人を育て、人が組織風土を育てる』好循環を実現できるのです。

パナソニックの創業メンバーであり、また三洋電機を作り上げた井植薫氏は、

『「企業は人なり」と言われます。会社の発展成長は、優れた人材をいかに多く持つかによって決まります。言い換えるなら、経営とは「人づくり」のことです。何をおいても、まず「人づくり」をすることが経営の根本であると私は考えます。』

という至言を残しています。何事も素直に吸収していく新卒・若手の採用と育成への投資は、企業における「人づくり」の中でも、大きな意味を持つのではないのでしょうか。

いろいろと生意気なことも書いてしまいましたが、本レポートが御社で優秀な人材を採用し、育てるヒントとなればと思っております。最後に御社の益々のご発展と社員の方々のご活躍を祈念して、筆を置かせていただきます。

株式会社ジェイック
取締役 経営企画部長
山本 太

新卒・若手採用、定着、育成、組織の風土形成などでお悩みがございましたら、お気軽にご連絡ください。私どものノウハウでお役にたつことがあれば、何でもご提供させていただきます。

【お問い合わせ先】

人と組織の限らない可能性に貢献し続ける

株式会社ジェイック 教育事業部

T e l : 0 3 - 5 2 8 2 - 7 6 0 0

E m a i l : info@jaic-g.com