

New

ケースから学ぶ!

## リテンションマネジメント

～法制度と感情のバランス対応で人が辞めない職場をつくる～

山田真由子社会保険労務士事務所 代表 山田 真由子

## CASE 1 「思っていた仕事と違う」と言い出す新人

## はじめに

## 早期離職の本当の理由

近年、「入社後すぐに辞めてしまう」「せっかく採用した若手が定着しない」といった悩みを抱える企業は少なくありません。人手不足が続くなか、採用にかかる時間やコストは年々増加しています。それにもかかわらず、入社から半年も経たないうちに退職されてしまえば、企業にとってのダメージは決して小さくありません。

早期離職の理由としてよく挙げられるのが、「仕事が合わなかった」「思っていた内容と違った」という言葉です。この言葉を聞くと、「最近の若者は我慢が足りない」「育成途中なのに判断が早すぎる」と感じる管理者もおられるでしょう。しかし、本当にそれだけが原因なのでしょうか。

実務の現場で相談を受けていると、早期離職の背景には、仕事内容そのものよりも、説明の不足や期待のズレ、対話の行き違いが潜んでいるケースが少なくありません。つまり、「合わない」という言葉の裏側には、本人なりの納得できない理由が存在しているのです。

## ケース

## 新人が違和感を口にするまで

入社して数ヶ月が経過した頃。繁忙期を何とか乗り切り、日々の業務にも少し慣れてきたタイミングで、昼休み明けの空き時間に、新人は意を決して「少し、お時間よろしいでしょうか」と上司に声をかけました。

新人はこれまで、データ入力、資料の体裁修正、会議資料の準備、電話対応など、事務処理を中心に担当してきました。彼は入社前に聞いていた「企画業務」という言葉を思い返しながらか、「今は準備期間なのだろう」「いずれ担当させてもらえるはずだ」と、自分に言い聞かせてきたのです。

しかし、3ヶ月、4ヶ月と時間が過ぎても、一向に業務内容に大きな変化はありません。周囲の先輩が企画会議に参加している様子を横目に、自分は引き続き裏方業務を担う日々が続きます。そのなかで、「このまま何も変わらないのではないか」という不安が、少しずつ積み重なっていきました。

そうした思いを抱えながら、新人は言葉を選び、感情を抑えてこう伝えます。

「求人では企画業務と聞いてい

たのですが、実際には事務処理ばかりが中心で…。正直、思っていた仕事と違うと感じています」

## ジレンマ

## 管理者が抱える板挟み

新任管理者にとって、この言葉は決して軽いものではありません。本人の不満は「わがまま」「忍耐不足」に見える一方で、放置すれば早期離職につながる可能性があります。しかし、「会社が決めたことだから」「まずは目の前の仕事を覚えてほしい」と突き放せば、信頼関係は簡単に崩れてしまいます。

現場は慢性的な人手不足で、新人にも即戦力として動いてもらわなければならない状況です。育成の一環として事務作業を任せているつもりでも、その意図が十分に伝わっていないければ、新人には「話が違う」「説明されていない」と受け取られてしまいます。ここに、管理者の大きなジレンマがあります。

## 法的整理

## まず確認すべき土台

最初に整理すべきは、法的な前提です。職務内容や就業場所、業務の範囲は、労働条件として明示

**CASE 1** 「思っていた仕事と違う」と言い出す新人

CASE 2 : 報連相をしない社員

CASE 3 : 新人教育に消極的なベテラン社員

CASE 4 : 注意すると「バワハラだ」と言う社員

CASE … : :



■ 山田 真由子 (やまだ まゆこ) 山田真由子社会保険労務士事務所 代表

【誰もが輝く職場づくりをサポートする専門家】社労士としての法的な視点だけではなく、キャリアや心理の視点を併せ持ち、統合的な観点から、クライアントの本当の問題をいち早く見抜くことをモットーとしている。著書に『外国人労働者の雇い方 完全マニュアル』『会社で泣き寝入りしないハラスメント防衛マニュアル 部長、それってバワハラですよ』『すぐに使える! はじめて上司の対応ツール』がある。

HP : <https://officestarccompass.com/>

公式メルマガ : <https://www.reservestock.jp/subscribe/221393>

すべき事項に当たります。労働条件通知書や雇用契約書において、職務内容が比較的広く記載されている場合、一定の業務変更や配置は、原則として有効とされます。

一方で、契約上は企画業務を主とする内容が明示されているにもかかわらず、実態として長期間にわたり補助的・定型的な事務作業のみを担当させている場合には、労働条件の明示という観点から問題となる可能性があります。

**対応策**

**現場で留意すべき3視点**

実務の現場では、法律論だけで問題が解決することはほとんどありません。新人が退職を決意する背景には、「仕事が合わない」「そのものよりも、「説明がなかった」「聞いていない」「話しても受け止めてもらえなかった」という納得感の欠如があるケースが多いのです。

第1に、配属や業務内容の理由を本人の将来像と結び付けて説明します。

「なぜ今この業務なのか」「この経験が次にどうつながるのか」を、具体的に言語化することが重要です。

第2に、短期と中期の見通しを示します。

いつまでに何ができる状態を目指すのか、一定期間後に業務範囲をどう広げるのかを、期限を区切

って共有します。

第3に、本人の不安や違和感を把握するための面談を定期的に行い、記録を残します。

15分程度でも構いませんが、困っている点、納得の条件、次回までの行動を整理し、双方が同じ認識を持つことが重要です。

**人事部の視点**

**関与すべき3ポイント**

この問題を現場任せにしていると、同じトラブルは形を変えて何度も繰り返されます。個々の管理者がその場で対応しても、採用や配置の前提が変わらなければ、別の部署、別の新人で同様の違和感が生じるからです。ここで求められるのは、個別対応ではなく、仕組みとしての是正です。

1つ目は、求人票と労働条件通知書の整合性です。

求人票に「企画業務」と記載されている一方で、実態としては定型的な事務作業が業務の大半を占めている場合、「話が違う」と感じるのは自然な反応です。労働条件通知書に「企画・事務関連業務全般」と幅広く記載されていたとしても、採用時の説明と日常業務の比重が大きく異なれば、本人の納得感は得られません。人事部は、採用時の言葉が現場でどのように運用されているかを、採用前後の両面から点検する必要があります。

2つ目は、入社後フォロー面談の制度化です。

入社1ヵ月、3ヵ月といった節目での面談を仕組みとして設けることで、違和感が大きくなる前に拾い上げることができます。重要なのは、評価や指導の場にしないことです。「困っていることはないか」「想定と違う点はないか」といった確認を定期的に行うことで、新人は「話してもよい」「聞いてもらえる」という安心感を持ちやすくなります。

3つ目は、育成方針の説明の標準化です。

育成の考え方が、管理者個人の説明力や価値観に依存していると、納得感に部署間のばらつきが生じます。「なぜ今この業務なのか」「どのような成長を期待しているのか」といった説明の軸を人事部が整理し、共通の言い方や資料として示すことで、現場の負担を減らすと同時に、新人の受け止め方を安定させることができます。

人事部がこれらの点に関与することで、「思っていた仕事と違う」という声は、単なる不満ではなく、組織の採用・育成の仕組みを改善するための重要な情報へと変わります。定着を支えるとは、辞めさせないことではなく、納得して働ける環境を整えることに他なりません。