

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 3 新人教育に消極的なベテラン社員

はじめに

人手不足の職場では、採用と定着の双方を一緒に取り組むことが課題です。採用だけを強化しても、育成が機能していなければ人は定着しません。

一方で、定着ばかりに目を向けても、受け入れ体制が整っていないければ成果は出ません。現場では、「教えてもすぐ辞める」という経験から、育成に消極的な空気が生まれることがあります。しかし問題は、個人の姿勢だけではありません。「育成が報われる設計になっているかどうか」。そこに本質があります。

ケース

「教えてもすぐ辞める」と育成に消極的

営業部の係長Aさんは、入社15年目のベテランです。業績は安定しており、部下からの信頼も厚い存在です。

ある日、新人Bさんが配属されました。しかしBさんは、指示を待つ姿勢が強く、自分から質問することも少なく、やる気が感じられない様子でした。その様子を見たAさんはこう言いました。「しっかり教えたけど、前回の新人も

結局すぐ辞めた。Bさんもやる気がないなら、無理に教えても意味がない」。

Aさんは最低限の業務説明は行うものの、積極的な指導は控えるようになりました。一方のBさんは、何をどこまで求められているのか分からないまま時間が過ぎ、次第に発言も減っていきます。結果として、Bさんは職場で孤立し、前例と同様に早期離職へ向かう可能性が高まっています。

ジレンマ

新人が孤立し、早期離職へ

この問題は、個人同士の相性の問題ではありません。仕組みの設計が悪循環を生みます。

教えても辞めるという経験→教えることが評価されない→教える時間が業績目標を圧迫する→結果として教えない→新人が孤立する→早期離職が起きる→「やはり無駄だ」という確信が強まる、という悪循環のスパイラルに入っています。

新人の「やる気が見えない」状態も、期待水準が不明確であったり、新人が質問しづらい環境であったりすることが原因である場合が少なくありません。つまり、意欲の問題ではなく、環境設計の問

題です。

法的整理

職務に教育を含む評価の考え方

社員には職務を誠実に遂行する義務があります。この義務は、労働契約を締結したときに発生すると考えられています。業務内容に新人指導が含まれている場合、それも職務の一部です。

また、人事評価は成果だけでなく、組織への貢献も対象とすることが可能です。新人育成は短期的な利益にはつながりにくいものの、組織維持の観点では重要な役割です。評価制度に明確に反映されていない場合、やらなくても同じといった考え方になる可能性があります。

対応策

現場で考える5つの視点

対策は、気持ちを変えることではありません。育成が回る仕組みを設計することです。

①メンター制度の明確化

メンター制度を導入する場合は、「誰がどこまで関わるのか」を明確にすることが重要です。役割を明文化し、どの業務をどの範囲まで教えるのかを整理します。また、育成期間をあらかじめ設定

CASE 1 「思っていた仕事と違う」と言い出す新人

CASE 2 「報連相」をしない若手社員

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>

し、定期的な面談の頻度を決めておくことも必要です。さらに、相談先をメンターだけに限定せず、管理職や人事など複数のルートを用意することで、相談しやすい環境を整えます。曖昧な「見てあげて」という状態では、制度は機能しません。

②教育を評価に反映する

育成を現場の善意に任せるのではなく、人事評価の中に位置づけることが重要です。例えば、育成の実施状況を評価項目に組み込み、面談記録や指導計画などを記録として可視化します。さらに、昇格や処遇と連動させることで、育成に取り組む動機づけが生まれます。評価制度に組み込まれていなければ、育成は後回しにされやすくなります。

③教える時間を確保する

育成を「空いた時間で行うもの」と考えると、現場では継続しません。育成の時間を業務として位置づけ、必要な状況に応じて業務配分を見直すことが必要です。また、特定の社員に指導の負担が集中しないように配慮することも重要です。十分な時間が確保されていなければ、制度は形だけになってしまいます。

④新人側の基準を明確にする

新人に対しては、入社後の到達目標や行動基準を明確に示すことが必要です。例えば、どの時点での程度の業務ができるようにな

ることを期待しているのか、報告・連絡・相談はどのタイミングで行うのかなどを具体的に示します。基準が明確になることで、指導が感情や印象ではなく、事実に基づいて行われるようになります。

⑤管理職の関与

新人育成を現場任せにすると、状況の把握が遅れがちになります。管理職は定期的に育成状況を確認し、メンターの負担が過度になっていないかを把握する必要があります。また、新人本人との面談を通じて、困っていることや不安を早期に把握することも重要です。管理職が関与することで、現場だけに負担が偏ることを防ぐことができます。

人事部の視点

関与すべきポイント

この問題は、現場任せにすると同じことが繰り返される可能性があります。そのため、人事部が一定の視点を持って関与することが重要です。

まず確認すべきなのは、育成が評価制度の中に位置づけられているかどうかです。育成が評価に反映されていなければ、現場では業績が優先され、指導は後回しになりやすくなります。また、特定の社員だけが指導担当になっていないか、負担が偏っていないかという点も確認する必要があります。

さらに、育成のための時間が業

務設計の中に組み込まれているかどうか重要な視点です。育成が業務として位置づけられていない場合、実際には十分な時間を確保することが難しくなります。また、早期離職が発生した場合には、その原因を整理し、どの段階で問題が生じているのかを分析することも人事部の役割です。

加えて、管理職に対して新人育成の責任がどの程度明確に示されているかも確認する必要があります。管理職が育成状況を把握し、必要に応じて支援できる体制が整っていなければ、現場だけで問題を抱え込むことになります。

さらに重要なのは、「辞めた原因は新人側にある」という説明で終わらせないことです。離職が起きた場合には、離職データや面談記録、配属後のフォロー状況などを整理し、育成体制や業務設計に構造的な問題がないかを確認することが求められます。

育成を現場の善意に任せるのではなく、制度として支える仕組みを整えること。これが、人事部に求められる重要な役割です。

まとめ

新人が辞める原因の1つに、職場での孤立があります。だからこそ、育成に関わる側がその貢献に応じて評価される仕組みが必要です。個人任せにせず、組織として育てる体制が求められます。