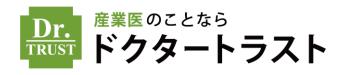
早期離職を防ぐ!新入社員のメンタルヘルス

株式会社ドクタートラスト



なぜ早期離職の対策に取り組むのか

多くの人員・時間・予算をかけて採用した新入社員を

早期離職させることは会社にとって大きな損失!



早期離職の対策はハードルが高いのでは……?

決してハードルの高い取組みではなく、少しずつできることです! 新入社員に限らず**全ての社員の離職を防ぎ、職場環境を良好にし、 生産性を高め、ゆくゆくは企業成長につながる前向きな取組み**です!



 コストをかけて 新入社員採用
 早期離職発生 人員不足に苦しむ
 再度コストをかけて 採用・教育し直し
 早期離職発生…… 採用し直し……

 中期離職対策に 力を入れる
 全体の離職率低下! 生産性UP!
 企業成長!

新入社員の早期離職に関する現状

新規大卒就職者の在職期間別離職率の推移



ここ数年は大学卒業者の 10人に1人以上が 1年以内に離職し、 約3人に1人が 3年以内に離職している

参照:厚生労働省「新規学卒就職者の在職期間別離職率の推移」 https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000137940.html

初職を1年未満に早期離職した理由

- 1 仕事が自分に合わない 35.8%
- **② 労働時間・休日・休暇の条件**がよくなかった 35.7%
- 3 人間関係がよくなかった 35.3%
- 4 ノルマや責任が重すぎた 22.0%
- 5 賃金の条件がよくなかった 17.7%



出典:労働政策研究・研修機構「若年者のキャリアと企業による雇用管理の現状」 https://www.jil.go.jp/institute/siryo/2016/171.html

20代が高ストレスになる要因



仕事の満足度

仕事のコントロール度

職場の対人関係

職場の一体感

ワーク・エンゲイジメント

仕事の適性

ドクタートラスト調べ

2019年1月~12月にドクタートラストのストレスチェック(80問版)を 受検した20代12,568名のデータより、高ストレスとの相関がある項目

今どき新入社員の意識とは?



働く目的の第1位は「楽しい生活をしたい」39.6%

「自分の能力をためす」や「社会に役立つ」は減少傾向。第1位と第2位「経済的に豊かになる」は増加傾向。



働き方は「人並みで十分」過去最高の63.5%

「人並み以上」と回答した人は29.0%で、両者の差は年々拡大している傾向。



仕事中心か私生活中心かなら「私生活中心」17% > 「仕事中心」6%

「両立」という回答が77%で最多だが、どちらかなら私生活を選ぶ人が多く「仕事中心」との差は拡大傾向。



会社の選択理由第1位は「能力・個性を活かせる」29.6%

次いで「仕事が面白いから」「技術が覚えられるから」。会社の将来性よりも自分の個性や適性を重視する傾向。



若いうちは進んで苦労すべきか「好んで苦労することはない」過去最高の37.3%

「進んで苦労すべき」が43.2%でわずかに多いものの、大きく減少し、その差は過去最少。

出典:公益財団法人 日本生産性本部『平成31年度 新入社員「働くことの意識」調査』 https://www.jpc-net.jp/research/detail/002741.html

5年前の新入社員との大きな変化は?※()内は5年前との比較

出典:公益財団法人 日本生産性本部『平成31年度 新入社員「働くことの意識」調査』 https://www.jpc-net.jp/research/detail/002741.html

増加

職場の上司、同僚が残業していても、 自分の仕事が終わったら帰る 49.4% (**+14.3**)

仕事はお金を稼ぐための 手段であって面白いものではない 42.3% (**+9.6**)

職場の同僚、上司、部下などとは 勤務時間以外はつきあいたくない 30.1% (**+8.9**)

変化から分かる 今どきの新入社員の考え方

ワークライフバランスをより重視

収入も大切

仕事と私生活を分けて考える

厳しい上下関係より親しみある関係

減少

あまり収入がよくなくても、 やり甲斐のある仕事がしたい 48.0% (**-14.9**)

面白い仕事であれば、 収入が少なくても構わない 42.0% (**-12.9**)

人間関係では、先輩と後輩など上下の けじめをつけることは大切なことだ 83.2% (**-8.1**)

新入社員の**離職防止のポイント**は



ワークライフバランス

能力・個性の尊重

ワークライフバランスを保つための取組み

労働条件を整える

「ユースエール認定制度」の認定要件にもなっている!

長時間労働対策



- 残業させない。
- ・ 仕事を持ち帰らせない(業務の連絡もNG)
- 飲み会やイベントはできるだけ就業時間内におこなう。就業時間外の参加は任意とし、強制しない。

賃金条件

- その地域で最低限の生活ができるかを基準に賃金を見直す。
- ・ 地域手当、家賃手当、食事手当など各種手当で生活を支援する。 難しい場合は朝食や昼食などを現物支給することも有効。
- ライフプランがたてられるようにモデル給与テーブルを公表する。

有給休暇取得の促進



- ・ 本人の希望日に取得できるように調整する。
- 連続した休暇も取得できるように配慮する。

私生活への配慮



- ・ 勤務地や転勤に関して、本人の希望も聞く。
- ・ 男性も含め育児休暇や介護休暇が取得できるよう配慮する。
- ・ 私生活に過度に立ち入ることは基本的には避ける。
 - ※ パワハラやセクハラに繋がることもあるので注意。

ワークライフバランスを保つための取組み

ユースエール認定制度とは

若者の採用・育成に積極的で、**若者の雇用管理の状況などが優良**な中小企業を厚生労働大臣が認定する制度。 若年層の求職者だけでなく、広く世間からの**注目度も高い**。

認定のメリット

求職中の若者へのPR(国が認めた優良企業)

認定企業限定の就職面接会等への参加権

自社商品や広告等での認定マークの使用権

日本政策金融金庫による低利融資

公共調達における加点評価

関係助成金の加算

認定要件

- ・ 直近3事業年度の新卒者などの正社員として就職した人の離職率が20%以下
- ・ 「人材育成方針」と「教育訓練計画」を策定していること
- ・ 前事業年度の正社員の月平均所定外労働時間が20時間以下かつ、 月平均の法定時間外労働60時間以上の正社員が1人もいないこと
- 前事業年度の正社員の有給休暇の年間付与日数に対する取得率が平均70%以上 又は年間取得日数が平均10日以上
- ・ 直近3事業年度で、男性労働者の育児休業等取得者が1人以上 又は女性労働者の育児休業等取得率が75%以上 など 詳しくは厚生労働省ホームページでご確認ください

(https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000100266.html)

対人関係を良好にするための取組み

コミュニケーションのハードルを下げる



質問(相談)してくれてありがとう! ごめんね、今急ぎの仕事があるので、 〇時に聞かせてもらってもいい? 不安や困ってることはない? どんな小さなことでも遠慮なく言ってね! 対面で言いづらければメールでもどうぞ!



今忙しいんだよ。声をかけないでくれ。 そんなこともわからないのか? くだらないことを私に聞くな。 新人のくせに報連相もできないのか。 新人が自分から話しかけるのが礼儀だ。

環境・制度の整備

- ・ 上司に話しかけやすいデスク配置
- 上司、人事、産業医等との定期面談の実施
- メンター制度

日々のコミュニケーション

- · 話を聴く態度に気を配る(パソコンを触りながら等はNG)
- ・ 上司や先輩から積極的にコミュニケーションをとる
- ・ 報連相の必要なことがないか、上司や先輩から確認する

上司・先輩となる社員への教育

・新入社員とのコミュニケーションについて、関わりのある上司や先輩に対して教育をおこなう



能力・個性を尊重するための取組み

心理的安全性を保つ

提唱者:エイミー・エドモンドソン(Amy C. Edmondson)

対人関係のリスクを取っても安全であるという、チームに共有された信念。 「無知、無能、ネガティブ、邪魔だと思われる可能性のある行動をしても、 このチームなら大丈夫だ」と信じられるかどうかを意味する。



無知だと思われる不安

わからないことがあっても 聞くことができない。

邪魔していると思われる不安

自分の意見やアイデアを 発信することができない。

無能だと思われる不安

失敗を隠してしまう。 自分の間違いを認められない。

ネガティブと思われる不安

他人への指摘や反対意見を 口にすることができない。

- 新人も含め全員の声が大切だと呼びかける
- · 新人の発言を**頭ごなしに否定しない**
- ・ 新人から質問、意見、指摘を受けたときは たとえどんなに的外れであったとしても

「質問ありがとう」「意見ありがとう」

などの感謝を最初に伝えてから対応する

- 失敗やミスをしたときは責めるのではなく きちんと報告してくれたことを評価し 原因と再発防止策を一緒に考える
- **できなかったことよりできたこと**を評価する

能力・個性を尊重するための取組み

学習性無力感をなくす

提唱者:マーティン・セリグマン (Martin E. P. Seligman)

人間や動物が**行動と結果の非随伴性**(自分の行動と結果が随伴していない状態)を経験し続けると、自分の置かれている状況は**統制不可能**だ(何をやっても無意味だ)と学習し、この先も自分がどう行動しても結果は伴わないだろうという予期が形成され、やがて無気力に陥ってしまう現象のこと。



随伴体験を増やす

- 小さなことでも成功体験をさせる
- ・ 仕事のフィードバックを必ずおこなう
- 失敗しても良かったところを ポジティブにフィードバックする

(※1 失敗フィードバックの多さで情動は左右される)

身近なサポートを増やす

・ 社内で年齢の近い先輩や同期同士での交流を増やす(※2 友人がいると学習性無力感に陥りづらい)

統制可能性を与える

行き詰まっていそうなときは 自分の力で解決できるように 支援をおこなう(一方的なアドバイス・放置はNG)

- ※1 光浪 睦美(2007). 統制不可能性とフィードバックが学習性無力感に及ぼす効果 日本心理学会第71回大会発表論文集 https://www.jstage.jst.go.jp/article/pacjpa/71/0/71 3AM119/ article/-char/ja 光浪 睦美(2008). 統制不可能性とフィードバックが学習性無力感に及ぼす効果(2) 日本心理学会第72回大会発表論文集, 1086. https://www.jstage.jst.go.jp/article/pacjpa/72/0/72 3AM052/ article/-char/ja
- ※2 亀山 京香(2001). 学習性無力感に関する研究: ソーシャル・サポートおよび帰属スタイルからの検討 第43回日本教育心理学会総会発表論文集,680.

能力・個性を尊重するための取組み

やらされ感※を減らす

※ 仕事に対する心理的オーナーシップ(所有意識)が欠如している状態のこと。 仕方なく仕事をさせられているという感覚で、モチベーション、生産性が低下しやすい。



意見をくれてありがとう。

OOさんは● ●のように考えているんだね。

一緒に考えながら進めていこう。

〇〇さんはどう思う?意見もらえる?

腑に落ちないところはない?



いいからただ言われた通りにやれ。上司の言うことは絶対だ。

何も考えず命令に従っておけばいい。 新人の考えなんて全部間違っている。 新人の意見など求めていない。

仕事への理解・納得感

- 理解や納得感を得られていないまま ただ命令に従わせることは避ける
- 自分で納得して取り組めるように一方的なアドバイスではなく提案をする
- 単なる作業内容ではなく、ゴール、目的、 意味、意義を伝えて理解してもらう

(※1 何を求められているかわからない職場で働くと体を壊しやすい)

適正配置

OK

本人の特性や希望をふまえて 適正な配置をおこなう

上司・先輩の教育

・ 新人指導をおこなう前に 関わる上司、先輩の間で話し合い 指導方針、指導内容を一貫させる

(※1 上からの指示が一貫しない職場で働くと 体を壊しやすい)

NG

^{*1} Ashley E. Nixon, Joseph J. Mazzola, Jeremy Bauer, Jeremy R. Krueger & Paul E. Spector (2011) Can work make you sick? A meta-analysis of the relationships between job stressors and physical symptoms, Work & Stress, 25:1, 1-22, DOI: 10.1080/02678373.2011.569175 (https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/02678373.2011.569175)

まとめ 山本五十六から学ぶ新人教育

やってみせ、言って聞かせて、させてみせ、ほめてやらねば、人は動かじ。 話し合い、耳を傾け、承認し、任せてやらねば、人は育たず。 やっている、姿を感謝で見守って、信頼せねば、人は実らず。 海軍 連合艦隊司令長官 山本五十六



こんな名言も!

実年者(50~60代)は 若者が何をしたか、などと言うな。 何ができるか、とその可能性を 発見してやってくれ。

人を動かすためには

まずは上司や先輩が きちんとやっている姿を見せる

新人が理解・納得できるまで 言葉を尽くして丁寧に説明する 実際に新人に やってもらう

結果がどうあれ 良かったところを褒める

人を育てるためには

新人の意見を聴く場を設け 意見交換をおこなう 新人からの意見を不要とせず 大切な意見として丁寧に聴く 頭ごなしに否定せず 良いところを認める ただ命令に従わせるよりも 信じて任せてみる

一人前にするためには

新人が日々試行錯誤しながら 頑張っている姿を温かく見守る 頑張っていることに対して 感謝やねぎらいの言葉をかける



行き詰まったときは一方的なアドバイスではなく 新人の力を信頼して自分で解決できるようサポートする



担当者のひとこと

ご紹介した早期離職対策は、企業成長へつなげるための大切な取組みのひとつです。

どうすれば新入社員に限らず全員がいきいきと働き続けることができるか、 職位、職歴、性別、年齢を問わず社内の皆さんで考えて、皆さんで協力し て取り組んでいただくことが、第一歩となるでしょう。

動画配信始めました!産業保健の最新情報をお届けします!



- 新型コロナウイルス予防方法
- ・パワハラ防止法

…など

今話題のトピックについて 専門職が解説いたします。 チャンネル登録お願い します!

■■動画へ!■

