

早期離職を防ぐ！

新規採用者の定着策としての「オンボーディング」の考え方

職場全体で新規採用者を受け入れるアプローチを行ない、既存メンバーと新メンバーを短期間で統合させるオンボーディングの手法が注目されています。ここでは、オンボーディングの概要を解説します。

株式会社アイ・ティ・アール
平井明夫



オンボーディングとは

(1) いまオンボーディングが注目される背景

「オンボーディング」とは船や飛行機などの乗り物に乗っている状態「オンボード」から派生した言葉で、人事用語としては、入社した社員が早く会社になじむことを目的として行なわれるさまざまな施策を指します。

従来の新人研修は、入社直後に業務に関する基本的な内容を短期間で学ぶだけですが、オンボーディングでは継続的に人材育成を行ないます。

また、部署の垣根を超えて多くの社員が関わることも特長です。

オンボーディングが注目される背景には、新入社員の離職が経営課題として重要性を増していることが挙げられます。

厚生労働省のデータによると、新規学卒就職者の3人に1人以上が、就職後3年以内に離職していること

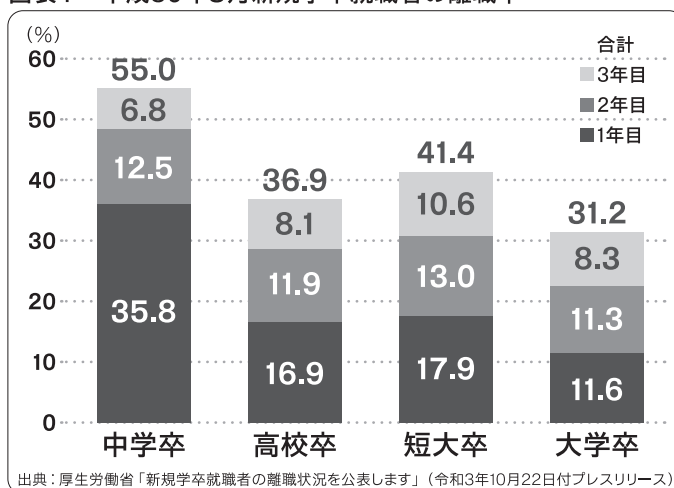
がわかります（図表1）。

また、離職の理由としては「人間関係（上司・経営者）への不満」や「業務内容への不満」が上位に挙げられています。

つまり、昇給・賞与、福利厚生といった従来からある一般的な施策だけでは、離職を防止する効果は期待できないことになります。

このような背景から、新入社員ができるだけ早く社風に馴染み、仕事に慣れ、良好な人間関係を形成することを目的としたオンボーディングの実施が重要となってい

図表1 平成30年3月新規学卒就職者の離職率



るのです。

(2) コロナ禍と オンボーディング

コロナ禍により一気に増加したテレワークの影響により、会社と社員の目標共有の強さを表わす「従業員エンゲージメント」の低下が懸念されています。

会社によっては、新入社員が入社後一度も出社していないといった極端な例も見られ、エンゲージメントの低下は非常に深刻な問題となっています。

コロナ禍が長期化しているいま、オンボーディングの積極的な実施が望まれると同時に、実施方法についても、テレワーク環境を考慮したものを検討する必要があります。

オンボーディング導入による メリットとは

オンボーディングの導入により以下の4つのメリットが期待できます。

(1) 新入社員の エンゲージメントの向上

メリットの1つめは、新入社員のエンゲージメントが向上することです。

オンボーディングを通じて手厚くサポートすれば、新入社員が入社前に抱いていた人間関係や業務への不安を解消することができま

(2) 新入社員の即戦力化による 生産性の向上

メリットの2つめは、新入社員

の生産性が向上することです。
オンボーディングによって会社や業務への理解が深まり、新入社員をより早く戦力化することが可能となります。新たな人材を早期に現場に投入できるので、業務の生産性や品質が向上することが期待できます。

(3) 社内の人間関係や職場の 環境が良好になる

メリットの3つめは、社内の人間関係や職場の環境が良好になることです。

オンボーディングは部署の垣根を越えて多くの社員が新入社員をフォローするため、コミュニケーションが活発化し、職場の風通しもよくなります。

(4) 社員の離職率が低下し、 採用コストが削減できる

メリットの4つめは、社員の離

職率が低下し、採用コストを削減できることです。

前述のとおり新入社員のエンゲージメントが向上し、社内の人間関係や職場環境も良好になれば離職率が低下します。

社員の定着率が向上することで、必然的に新たな採用コストの発生を抑えることができます。

オンボーディングの 具体的な施策

(1) 上司や人事担当者との 定期的な面談

新入社員の（特に上司との）人間関係をいかに良好に保つか、あるいは、人間関係に対する不満を早期に発見することがオンボーディングにおける重要な課題となっています。

これを解決する代表的な施策として、上司や人事担当者との定期的な1対1面談が挙げられます。

一般的な企業では、年に1、2回、評価制度の一環としてこのような面談が行なわれますが、オンボーディングの施策としてはより頻繁に行なうことが重要です。隔月、毎月といったより頻度の高い実施が望まれます。

(2) メンター制度の導入

新入社員にとって、上司や人事担当者とは年齢や役職階級が離れているため、心理的に距離を感じてしまう場合があります。

このような問題を解決するためには、メンター制度の導入が効果的です。メンター制度とは、新入社員と年齢も役職も近い先輩社員が相談に乗り、サポートをする制度です。サポートをする側の先輩社員を「メンター」、サポートされる側の新入社員を「メンティー」と呼びます。

OJTでは、主に業務内容についてフォローを行なうのに対して、メンター制度では業務に直結しない人間関係の悩みなどについても相談に乗り、サポートを行ないます。

新入社員にとっては、気軽に業務外のことを相談できる相手が社内にいるため、安心感をもつことができます。

さらに、メンターを通して他の社員ともコミュニケーションが取りやすくなり、職場に溶け込みやすくなります。

会社には、就業規則や仕事のルールなど明確に決められたものだ

けではなく、社風やしきたりなど目に見えないながらも厳然と存在する暗黙知があるものです。

先輩であるメンターは、そうした目に見えないものを言語化して新入社員に伝えることも重要な役目となります。

メンター役となる先輩社員の育成スキルは、オンボーディングの成果に大きく関わることとなります。適役な社員がいらないようであれば、無理にメンター制度を取り入れるのではなく、OJTを基本として、上司や人事担当者が新入社員の相談やフォローをすることと1つの方法です。

(3) ランチ会、歓迎会、同期会を設ける

入社からしばらくの間は、誰とランチを取るのか、あらかじめスケジュール調整をするなどして、多くの社員と積極的にコミュニケーションをとる機会を設けておくといでしょう。

所属部署だけでなく、社内の様々な部署の人と接触することで、早く社内馴染むことができます。

また、所属部署での歓迎会や、同期入社社員同士で同期会を行うように提案します。

(4) オンラインでのコミュニケーション

テレワークの導入などで、対面での会話が難しい場合は、Zoomやチャットなどのコミュニケーション・ツールを用いて、いつでもやり取りができる環境を整えておくといでしょう。

疑問点や相談ごとがあれば、すぐに答えられるようなスペースをつくり、常にアドバイスを得られるようにしておきます。また、昼食時や業務後に、Zoom等を使って食事会や飲み会を実施することも、コミュニケーションの活性化につながります。

(5) 会社と価値観を共有できる目標管理制度

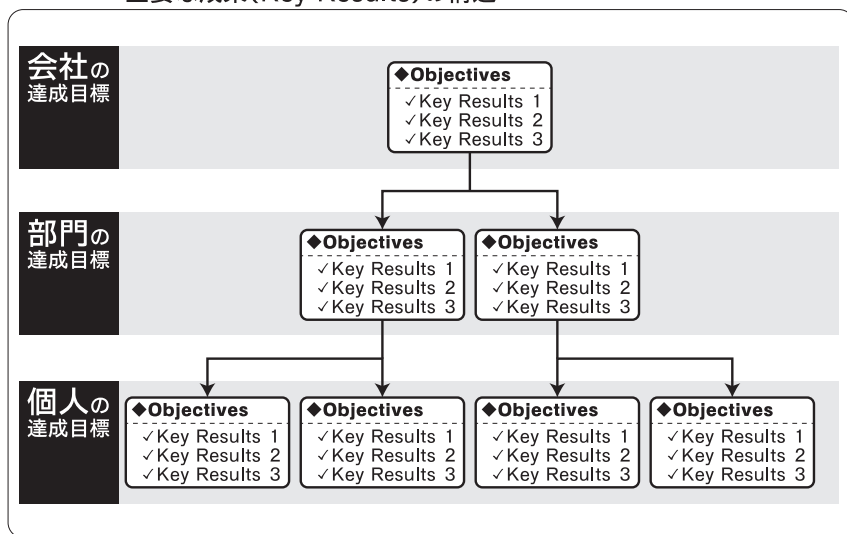
離職理由になりやすい「人間関係（上司・経営者）への不満」には、経営層も対象として含まれています。

ある程度の規模の会社であれば、すべての新入社員と経営層がリアルな人間関係を築くことは難しいかもしれません。

しかし、新入社員が経営層と会社の価値観を共有することができれば、共感や親近感を抱くことにもつながります。

そのための方法として、経営

図表2 OKRにおける達成目標(Objectives)と主要な成果(Key Results)の構造



施されます。

OKRでは、会社の達成目標(Objectives)がまず設定、共有され、それに関連付けられるかたちで、部門や個人の達成目標が設定、共有されていきます(図表2)。

新入社員もこの階層構造全体を共有することで、自身の個人目標がどのように経営目標につながっているのかを理解することができま

す。主要な成果(Key Results)は、達成目標のために必要となる売上や利益のこ

とです。

目標と個人目標を紐づけた「OKR」(目標と主要な成果: Objectives and Key Results)という評価制度があります。

通常の目標管理制度が、昇進や昇給を決定する人事考課を目的として実施されるのに対して、OKRでは、企業と従業員が目標を共有することで従業員エンゲージメントを高めることを目的として実

果も実現可能かつ容易には達成できないレベルの指標を設定するものですが、新入社員へのオンボーディングにおいては、達成することが難しい成果を求めるよりも、成果や目標を達成することで、自信をもってもらうことを第一に考えるといでしょう。

ひらい あきお 複数のIT系企業で20年以上にわたりコンサルティング、企業実務に携わる。現在は、企業内研修や人材管理におけるIT活用動向調査および講演、執筆活動を行なっている。