

新たに採用した社員の、 定着・早期活躍に向けての取り組み

本坂 恵美 株式会社新経営サービス 人事戦略研究所 コンサルタント

所在地：京都市下京区河原町五条西入本覚寺前町830 京都EHビル6階 Tel：075-343-0770 <https://www.skg.co.jp>

近年、転職が一般化し企業内の中途採用者比率が増加しています。そのなかで、新卒社員に限らず、中途採用者を含め、新しく入社した社員が組織にスムーズに適応できるよう支援する「オンボーディング」のプロセスが重要とされています。オンボーディングとは、トレーニングも含め“組織の一員として定着し、活躍させる”ための一連のプロセスです。

■具体的なオンボーディング施策例

具体的施策例は、以下のようなことが挙げられます。ポイントは早く組織の一員となれるよう、関係構築面を含めて支援するということです。

1. 組織適応

組織情報の提供

- 企業理念・会社の歴史、事業・商品の説明
 - 社内規範・評価制度・各種ルール説明
 - 社内・部署独自文化、社内用語など情報提供
 - 社内イントラネットや各種ツールレクチャー…等
- 感情面・人間関係構築サポート

- 上司・同僚からの個人的な歓迎メッセージ送信
- メンターなどサポート役の設定
- 歓迎ランチ会・関連部署間・同時期入社社員同士の懇親機会設定…等

2. 職務適応

- 各部署・施設の仕事見学日設定
- OFF-JT研修・OJT研修の計画的実施…等

3. キャリア適応

- 入社後の環境適応度確認のためのサーベイ実施
- 上司（・人事）との目標・定期面談設定…等

■経験者採用社員へのトレーニングは必要か

未経験者採用社員はともかく、経験者採用社員にトレーニングは必要ないと思う方もいるかもしれませんが。しかし、前職と同じ職種であっても、会社が違えば進め方、求められる知識範囲も多少異なる場合があります。また、経験があるがゆえに、前職で

培った「型」を持っている場合もあり、それに起因してプロパー社員との間で齟齬が生じてしまう可能性もあります。

そのため意図して学び直し期間を設けること、自社の仕事の進め方・文化を理解してもらうことも、早くパフォーマンスを発揮するために重要です。

■経験者採用社員のオンボーディング

経験者採用社員自身も“経験を活かし、早く成果を出さねば”と焦る気持ちになりがちで、それが空回りするほど、“こんなはずではなかった”となり、周囲も“即戦力の割に期待外れ”という烙印を押ししてしまうこととなります。そうならないよう、左記施策例も参考に、以下ポイントに気をつけてオンボーディングプログラムを検討してみてください。

- I.【組織適応】新卒ほど同期などヨコのつながりも少ない。そのため、入社後1年間は定期的に社内コミュニケーション機会を設定し、不安や悩みを共有できる場づくりを行う
 - II.【職務適応】学び直し期間として、OJT・OFF-JTプログラム実施。適宜質問を行いやすいような場・ツール活用（例：勉強会、社内SNSなど）
 - III.【キャリア適応】期待役割・成果目標のすり合わせ⇒成果創出を阻んでいる要素がないかモニタリングし、施策を打つ（情報・機会・関係性・・・）
- 人事担当者は、オンボーディングを現場任せにするのではなく、①施策はプログラム化し、②役割分担を検討し、③プログラムを効果的に推進するための受け入れ側・新入社員側向けの支援（例：上司・メンター向けの新入社員受け入れマニュアル作成・講習、入社後定期サーベイや人事面談）が期待されるでしょう。

本稿記載例がすべてではありませんが、貴社で採用した貴重な人材が活躍し、組織の活力向上につながるヒントになれば幸いです。