

# JMA関西便り

発行日：2024年1月 発行元：日本能率協会（JMA）関西事務所



## 関西人事交流会 レポート 「第4回 新入社員の育成・定着を考える」

去る2023年12月11日（月）、関西人事交流会「第4回新入社員の育成・定着を考える」を開催いたしました。「2023年度新入社員意識調査」の報告を行うとともに、ゲスト講師に、株式会社アッテミー 代表取締役 吉田 優子様をお迎えし、若者世代の現状と採用、育成についてご講演いただきました。

### ◇「2023年度 新入社員意識調査」報告

まずファシリテーターの奥田氏より、一般社団法人日本能率協会が提供する新入社員向け公開教育セミナーの参加者を対象にした調査の結果を報告しました。

理想的な上司や先輩について、「仕事について丁寧な指導をする上司・先輩」と約8割が回答し、1位でした。2位は「言動が一致している」、3位は「部下の意見・要望を傾聴する」となりました。仕事をしていく上での不安については、「上司・同僚など職場の人とうまくやっけていけるか」と約7割が回答し、1位でした。2位は「仕事に対する現在の自分の能力・スキル」、3位は「仕事での失敗やミス」となりました。

学校斡旋がほとんどを占めています。学校斡旋以外には、高校生本人が就職活動を行う自己開拓、親族などの紹介での縁故もあります。

高校卒業後の進路は大学59%、専門学校21%について、就職は15%となっています。そして、コロナ以降は高校生の就職希望者が大きく減少しています。これまでも景気悪化の影響を受けて、就職希望者数が減少することはあったのですが、2～3年で回復していました。しかし、コロナ以降は一向に回復の兆しがなく減少が続いています。高校生の就職希望者が減少している理由は、奨学金給付の拡充、大学全入時代など大学の入学に苦労しないことにあります。

2024年の高卒新卒採用市場の動向を見ていきましょう。2023年9月現在で、就職内定率は63.0%、前年同期比0.6ポイント増となっています。求人数は同比9.4%増える中、求職者数は同比4.8%の減少となっているため、求人倍率は同比0.5ポイント増加し3.8倍と高い水準になっています。

このように高校卒の就職希望者数が減っているにも関わらず、企業が高校卒採用に力を入れる理由を解説します。まず、人手不足で悩んでいる、そして大卒では採用できない職種や人材であること、さらには多様化の時代に多様な学歴の社員を採用したいことがあります。また職場の高齢化が進み、若い人材を入れたいこと、一定期間で帰国する外国人材ではなく、中長期的に会社を支える人材を採用したいこと、そして高校卒就職者は素直で発想が柔軟なため成長スピードが速いことも挙げられます。

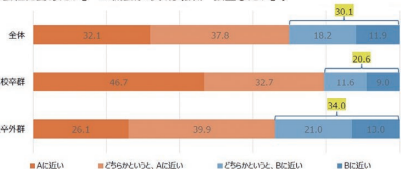
そして、コロナ禍は高校生にどのような影響を与えたのでしょうか？まず、学校生活において、病欠や濃厚接触による欠席が当たり前になりました。体調が少しでも悪い場合には休むよう指導されるようになりました。同時に、多くの学校行事が縮小されてしまいました。

影響は、高校生だけでなく、中学生や大学生にも及んでいます。特に、コロナ禍を小学校高学年から過ごした世代は、コミュニケーションスキルの確立に重要な時期を学校で過ごせなかったため、人とのコミュニケーションに不安を感じる傾向が強まっています。さらに、コロナ禍の長期的な影響として、若者の間での義務感の低下やコミュニケーションへの恐怖感の増加が指摘されています。先ほどご紹介のあった調査結果にもあったとおり、新卒者や若手社員の間で、職場でのコミュニケーションへの不安が増しています。

（中画につづく）

### 転職・独立意向

あなた自身の仕事・働き方に対する考えはAとBのどちらに近いですか。  
（「A.定年まで一つの会社に勤めたい」「B.機会があれば転職・独立したい」）



高校卒群の退職意向は2割程度  
ただし、3年退職率は高校卒35.9%、大学卒31.5%（※各年齢は月1回調査 厚生労働省「労働力調査」(平成29年)より算出）

また、「機会があれば転職・独立したい」と考えている新入社員は30.1%、高校卒群では20.6%、高校卒外群（主に大学卒、大学院卒）では34.0%との結果でした。しかしながら、入社3年以内の退職率は高校卒35.9%、大学卒31.5%（厚生労働省発表）となっています。このことから、高校卒の新入社員は入社時の退職意向よりも実際の退職率が高まっており、入社後の育成、指導、職場環境が要因であると推察されます。

このように、新入社員はコミュニケーションや職場の人間関係に不安を抱えており、これらを払拭することが採用、育成、そして退職抑制に効果的だと考えられます。

### ◇Z世代・コロナ世代…

#### 今の高校生・大学生の変化とは

つづいて、吉田様から現在の高校生、大学生の変化についてご講演いただきました。高校生の就職活動は大学生と大きく異なり、学校の指導のもと行われる一人一社制での

少子化、大学全入の影響で就職希望者が減少し、コロナ禍の影響を受けたZ世代以降の採用・育成では、入社した人材を育てることに重点を置く必要があります。適切な支援や育成がなければ、組織内で定着、成長は難しい。従来の「やめていただいて結構」といった厳しい対応では、この世代の育成は難しいです。

そして採用においては二次募集の採用が困難になっていますので一次募集の強化が重要になります。またオンラインでの求人データ管理が普及していますので、高校生との直接の接点づくりが必要です。

育成においては、高卒新入社員向けの研修を行うとともに、受け入れる現場が学ぶ機会を作ることが大切です。職場での人間関係、上司や同僚とのコミュニケーションは、新入社員にとって不安感や負担感を高める要因です。そのため自分から積極的にコミュニケーションを取ることに難しさを感じています。結果、黙々と指示された仕事をこなすだけで、周囲とコミュニケーションが取れずに孤独を感じてしまいます。これは、突然の退職につながる大きな原因の一つになっています。そこで、新入社員が身近な先輩や上司とコミュニケーションを取ることが今まで以上に重要です。実際の業務に関するだけでなく、個人的な悩みや課題を話せる関係性の構築していくことが大切です。

## ◇これからの時代の採用

### ～育成と早活人材

参加企業様から、昨今の新入社員は指示待ちタイプが多いというお悩みの声がありました。実際に高校生には、指示待ちや正解を求めるタイプの方や、手厚い支援やサポートが必要なタイプの方がいます。一方で強い好奇心や高い行動力で、学校外でも自ら成長の機会を生み出し、早期に活躍を求めている人材もいます。このように自ら活躍を求めキャリアの選択肢を広げている高校生をアッテミーでは「早活(そうかつ)人材」と呼んでいます。

当社では、ロート製薬様と一緒に2022年8月から早活人材向けのインターンシップを実施しました。早活人材の高校生たちは、進学にあたって具体的な目的や志を持っています。ただ有名大学に進学するのではなく、具体的に業界や職種を見極めて合った学部や教授を選ぶことを重視しています。また、受験勉強だけでなく、社会で活躍するためのスキルや経験を積みたいと考える生徒も増えています。学校生活だけでなく、学外での成長や新たな仲間との出会いを求めています。

一部の学生は、日本を離れ、海外の大学への進学や、海外企業への就職を考えています。国内の大学や企業に対して、「オワコン」というネガティブなイメージを持つ若者が増えていることも一因です。しかし、このような考え方は、必ずしも双方にとって良いものではないでしょう。

現代の高校生における進学は、一般入試の割合は半分程度です。一方で、総合選抜型入試が増えています。総合選抜型入試を選ぶうえで、地域ボランティア、ビジネスプラン

コンテスト、企業でのインターンシップなど学校外活動のニーズが高まっています。課題を発見し問題解決するための知識や技能を身に付けることを目的とした「総合的な探求の時間」が、2022年度より高校の新科目としてスタートしました。通信制高校に通う高校生は増えており、現在では高校生の13人に一人が通信制高校に通っています。このような良い学校に通って、大企業に就職して、終身雇用といったキャリア観は大きく変化しています。一人ひとりの自己実現に向けたキャリアデザインをすり合わせていく必要があるでしょう。

世界と比較してみると、世界の大学平均入学年齢は22歳ですが、日本では18歳です。日本では全員が一律に高校や大学へ進学することが一般的ですが、これが本当に個人にとって、企業にとって、日本社会において健全であるのか、私は強く疑問を持っています。

日本の教育システムでは、高校から大学への進学が一般的で、これにより多くの10代がキャリアを真剣に考える機会を失っています。同時に、失敗できない一本道のキャリアが生きづらさを生んでいます。

また、工業高校や商業高校への進学が減少しており、これらの学校の定員割れや統廃合が進んでおり、人材の枯渇を生んでいます。こういった問題がある中、企業はぜひフラットな状態の高校生に自社のビジョン、事業内容を知ってもらう行動をしていただければと思います。

## ◇活発な人事同士の交流に

発表が終わると、同じテーブル参加者同士でグループ・ディスカッションを行いました。吉田様も各テーブルのディスカッションに加わっていただき、活発な意見交換・交流が行われました。終了後のアンケートでは「生の声を聴いていらっしゃる吉田さんのお話を伺ったことで、今の学生のキャリア観、価値観がよくわかりました」、「若年層の早期離職防止に対する各社様の取組みが参考になった」、「トレンドを知ることが出来てとても良かった」、などの回答をいただきました。

多くの人事の方にリアルな場で交流いただき、みなさまの熱いディスカッションにパワーをいただいた時間となりました。ご参加いただいた方々、ありがとうございました。



## 【ゲスト講師】

吉田 優子 氏



株式会社アッテミー 代表取締役  
2級キャリアコンサルティング技能士

## 【ファシリテーター・執筆】

奥田 和広 氏



株式会社タバネル 代表取締役  
JMA専任講師

## セミナー紹介

## 新入社員教育プログラム (2024年4月・大阪開催)

早期申込み  
割引特典

2月29日(木)までに、下記コースを  
お申込みいただきますと、参加料金が  
割引になります。

開催スケジュール			2024年4月							
コース名	対象		1月	2月	3月	4月	5月	8月	9月	
1 新入社員実務基本2日間コース セミナーID 100157 V-CAT 診断付	新入社員全般			●	●	●	●		●	
2 新入社員実務基本3日間コース セミナーID 100463 V-CAT 診断付	新入社員全般			●	●	●				
3 [高校卒業者]新入社員基本2日間コース セミナーID 100645 V-CAT 診断付	高校卒業者	入社式		●	●	●	●			
4 [製造業]新入社員入門2日間コース セミナーID 100629	製造業に入社の 高校卒業者			●	●	●	●			
5 [生産部門]新入社員基本2日間コース セミナーID 100161	生産部門の 新入社員全般					●	●			
6 [技術系]新入社員基本2日間コース セミナーID 100159	技術系部門の 新入社員全般					●	●			

お申込・詳細は

## 特別講演会

## 第2回 経営幹部のためのマネジメント懇談会

参加無料  
事前登録制

### データサイエンス人材育成の現状と課題

～ 産学連携の取り組みから ～

2017年日本初のデータサイエンス学部を創設した滋賀大学は、自治体や自動車、保険、運輸など産業界との共同研究や社会人教育に積極的に取り組み、データサイエンスにおける人材育成・輩出と社会実装に多くの知見と実績を積んでいます。

今回、データサイエンス学部初代学部長で現在、滋賀大学学長 竹村彰通様をお迎えし、産学連携から見てくる問題等も踏まえながらデータサイエンス人材育成の現状と課題についてご講演いただくとともに、これからの経営幹部・管理職にとって必要となる経営分析学(経営・経済×データサイエンス)についてもご高話いただけます。

データサイエンスがもたらすこれからの経営・マネジメントの変革について、最新の動向を交えながら、ご参加の皆様とのご意見・情報交換をはかります。

皆様の積極的なご参加をお待ちしております。  
ご参加希望の方は、下記の申込専用URLよりお申し込みください。

開催日時 **2024年 3月13日(水)**  
【時間】 14:00～16:30

会場 **大阪新阪急ホテル「花の間」** (大阪市北区芝田)

講演会  
【講演】 14:00～15:30  
『データサイエンス人材育成の現状と課題  
～産学連携の取り組みから』  
【意見交換】 15:45～16:30

ファシリテーター **櫻井 俊輔 氏** hreeX Design株式会社 代表取締役

#### 参加対象

- 経営役員・幹部 (取締役・執行役員、事業部長、部長) の方
- 経営・事業戦略におけるデータサイエンス推進の担当責任者の方
- 人事・人材開発・人事採用の担当責任者の方
- その他、データサイエンスの人材育成や産学連携等にご関心のある方

講師 **国立大学法人滋賀大学 学長  
竹村 彰通 氏**

【学歴】 (大学卒業以降)  
1976年 東京大学経済学部卒業  
1978年 東京大学大学院経済学研究科修士課程修了  
1982年 米国スタンフォード大学統計学部博士課程修了

【職歴】  
1982年 米国スタンフォード大学統計学部客員助教授  
1983年 米国パーデュー大学統計学部客員助教授  
1984年 東京大学経済学部助教授  
1997年 東京大学大学院経済学研究科教授  
2001年 東京大学大学院情報理工学系研究科教授  
2015年 滋賀大学データサイエンス教育研究推進室長 (クロスアポイントメント)  
2016年 滋賀大学データサイエンス教育研究センター長  
2017年 滋賀大学データサイエンス学部長  
2019年 滋賀大学大学院データサイエンス研究科長  
2022年 滋賀大学 学長 (現在に至る)

【業績】  
主な著書: 『新装改訂版 現代数理統計学』学術図書出版社 (2020年11月)  
公職: 日本統計学会会長 (2011年4月～2013年6月)



申込期限 **2024年 3月 1日 (金)**  
(会場定員になり次第締め切らせていただきます)

主催事務局 **一般社団法人日本能率協会 関西事務所**  
〒530-0001 大阪市北区梅田1-8-17  
大阪第一生命ビルディング 6階  
E-mail : jma-kansai@jma.or.jp / TEL : 06-4797-2050

参加方法  
申込専用URLよりお申し込みください。

2024年3月「経営幹部のためのマネジメント懇談会」  
参加申込URL

<https://school.jma.or.jp/s/ZhJs3>



## 『戦略思考力』を備えた幹部人材の育成とは？

～ 戦略思考力を測り、育てる ～

経営戦略、マーケティング、財務会計等の研修を実施しているものの、実際に経営戦略、事業戦略、機能戦略を描いて**企業変革できている実感が薄い**・・・といった課題はないでしょうか？

私たちが上記テーマの研修を日々実施して感じているのは、フレームワークは、あくまで戦略を実現するための材料・ツールであり、本来の戦略実現には**志(マインド)と戦略的な思考力が重要**ということです。

今回、一般社団法人日本能率協会では、自社の将来のビジョンを掲げ、企業変革を実現することができる**「戦略思考力」を備えた幹部人材の育成**について、育成に必要な考え方、具体的な取組み事例等をご紹介します。

導入頂いた企業の方から「戦略立案に必要な思考力を数値化でき、個々の力量と組織課題が明確になった」「思考スキルに課題が多いが、フレームワークに魂が込められ将来の戦略作り役に役立ちそうだ」との声を頂いております。

講師は、経営戦略の分野において豊富な経験を持ち、実践的でわかりやすい解説・指導に定評のある田村講師が登場します。企業変革の必要性や背景を紐解きながら、これからの経営に必要な考え方・具体的な取組みもお伝えします。

5年～10年後の企業変革、そのための人材育成の必要性を感じている人事・人材開発責任者及びご担当者の方に特におすすめですが、対象に該当される方であれば、人事・人材開発部門に限らず、ご参加いただけます。

開催日時  
会場

2024年 3月 6日(水)

【時間】 13:30～15:00

会場

日本能率協会 関西事務所 研修室  
(大阪市北区梅田1-8-17 大阪第一生命ビルディング6階)

参加対象

- 人事部門、人材開発部門等、教育担当部門の方
  - 経営企画・事業部門の管理職の方(研修に派遣する立場の方)
  - 次世代経営幹部育成・企画に携わる方
  - 経営者の方
- ※1社2名様まで。講師業・コンサルタントの方、同業他社と小会が判断する方からのお申込みはお断りします。

講師

田村 健二氏  
株式会社経営革新ラボ 代表取締役 経営コンサルタント

【主なコンサルティング領域】

㈱日本能率協会コンサルティングに籍中の16年間、製造業・商社・サービス業・官公庁・医療業界等を対象に、中期経営計画立案・利益構造改革・組織効率化・業務改革・コスト削減・マネジメントシステム構築を主要テーマに、コンサルティングに従事。20年に渡るコンサルティングの経験とノウハウを活かし、大企業ではなく中堅企業の成長と発展に貢献するため、経営者の経営総合的な参謀役に特化する㈱経営革新ラボを2018年に創業。また、複数企業の役員として経営にも参画している。(業界は問わない)

内容

- ◆ 戦略思考力とは何か？
- ◆ 自社の将来のビジョンを掲げ、企業変革を実現するための『戦略思考』が求められる背景とは？
- ◆ 戦略思考力を測り、育てる「戦略思考力強化シリーズ」の特長とは？
- ◆ 人材育成の具体的な取組事例のご紹介
- ◆ 公開セミナー「アセスメントを活用した戦略思考力向上トレーニング」のご紹介
- ◆ Q&A

詳細、  
お申込みは

JMA 関西

検索

<https://www.jma.or.jp/kansai>

## 人事・人材開発スタッフフォーラム

## 2024年度 第28期 「夢工房」

会期

2024年 6月～12月の7カ月間

合計研修日数12日間 / 全8単位 (うち合宿4回)

- |      |                       |      |                       |
|------|-----------------------|------|-----------------------|
| 1 通い | 2024年 6月21日(金)        | 5 合宿 | 2024年 9月13日(金)～14日(土) |
| 2 合宿 | 2024年 7月19日(金)～20日(土) | 6 合宿 | 2024年10月18日(金)～19日(土) |
| 3 通い | 2024年 8月 2日(金)        | 7 通い | 2024年11月 8日(金)        |
| 4 通い | 2024年 8月21日(水)        | 8 合宿 | 2024年12月 5日(木)～ 6日(金) |

講師



【トータルコーディネーター】

花田 光世 氏

慶應義塾大学 名誉教授  
一般財団法人SFCフォーラム 代表理事

【単位講師】

高橋 俊介 氏

慶應義塾大学SFC研究所 上席所員  
ピープルファクターコンサルティング 代表

※その他、有力企業の人事・人材開発部門リーダーの方などをゲストスピーカーとしてお招きします。

参加対象

人事・人材開発・経営企画部門等、企業の中で  
人と組織の課題に携わる若手・中堅スタッフの方々  
(年齢の目安: 30歳前後～40歳前後、人事・人材関連業務の経験年数は問いません。)

開催のねらい

VUCAの時代と言われる昨今のビジネス環境は、ますます先行きの予測困難性が高まっています。そのようななか、変化に適應できる人・組織づくりの担い手である人事部門への期待は日ごとに高まっています。

変革を推進し、経営戦略のパートナーとして活躍する人事・人材開発の仕組みは、企業の成長・発展に欠くことのできない要素といえます。また一方で、働く人々の能力と意欲を高める組織風土の醸成も、人事・人材開発の大きな役割です。

本「夢工房」では、このような環境において、近い将来の組織・人事戦略をデザインし、実行できる人材の育成を図り、コーディネーターの問題提起・ゲスト講演・チーム討議等、7カ月間・全8回の熱のこもった研修を進めてまいります。

詳細・お申込は

詳しくは

JMA 夢工房

もしくは

セミナーID  
(半角数字)

JMA 100233

で検索



## 事務局通信

2023年7月よりスタートした「関西人事交流会」ですが、今年度に5回開催し、好評を博しました。次年度は6月より開催予定です。関西便りやホームページで告知していきますので、是非ご期待ください。

## お問合せ先

一般社団法人 日本能率協会 経営・人材革新センター 関西事務所  
〒530-0001 大阪市北区梅田1-8-17 大阪第一生命ビルディング6階  
TEL: 06-4797-2050 E-mail: jma-kansai@jma.or.jp  
URL: <https://www.jma.or.jp/kansai>