



人材定着につながる労務管理

採用後のギャップを減らし、心理的安全性を高める職場づくり

副センター長
特定社会保険労務士 吉岡かおり

まず、皆さんにお伝えしたいこと

求人を出しても応募が集まらない。

ようやく採用できても、働き続けてもらう難しさがある。

入社後の経験が、働き続けられるかを左右します。

01

勤務の実態

説明と違わないか

02

育成・評価

何を目指せるか

03

質問・相談

声を上げられるか

“募集の内容”と“現場の実態”をつなぎ、働き続けられる職場を整える

職場として確認したい8つのこと

できている項目にチェック

☐ 1 求人・面接で伝えた内容と、配属後の実態を照合しているか

☐ 2 新人の質問や相談が減った変化に気づけるか

☐ 3 指導する人が違ってても、手順と到達基準は揃っているか

☐ 4 本人に担当する役割と成長の目安を伝えているか

☐ 5 残業・勤務変更・突発対応の偏りを個人別に見ているか

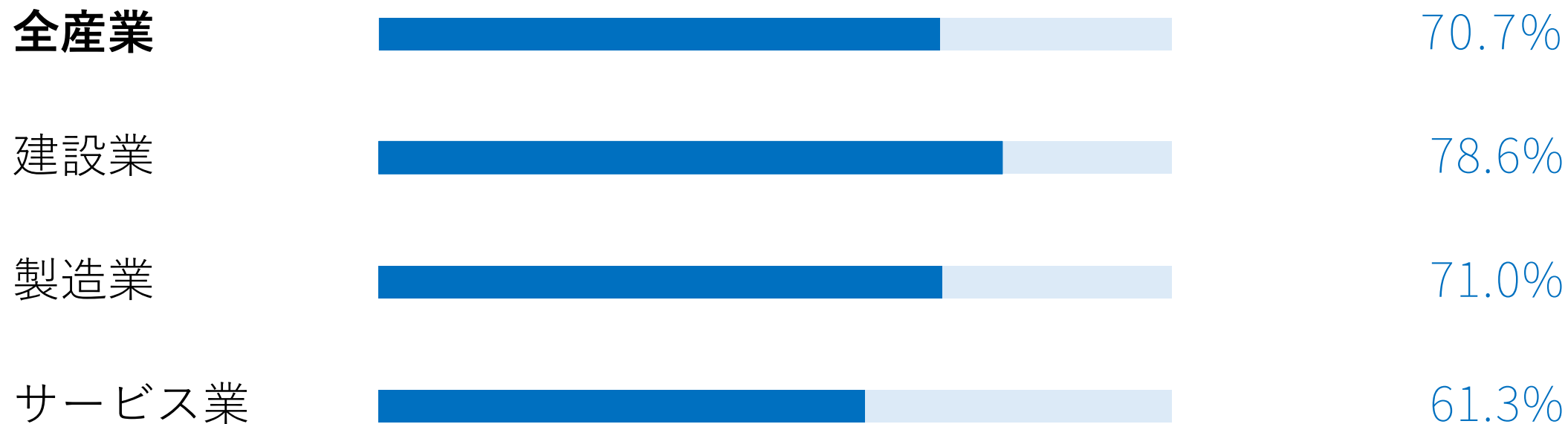
☐ 6 ミスや疑問の報告を受けた時、管理者はまず事実を聞いているか

☐ 7 従業員の「いつもと違う」変化に気づいたとき、業務負荷を確かめ、必要な相談につなげられるか

☐ 8 行き過ぎた指導や人格を否定する言動について、相談先と対応手順は明確か

新卒採用：計画人数に届かない企業が多い

新卒採用を実施した企業の70.7%が、計画通りに採用できなかった



採用の厳しさは複数の業種に共通

中途採用：人数確保と応募の両方が課題

中途採用でも、必要な人数の確保に苦戦

51.5%

必要な人数を確保できなかった

中途採用を実施した企業の回答

31.1%

応募者数の確保が課題

中途採用に携わった人事担当者の回答

応募が少ないときこそ、仕事内容・勤務時間帯・育成の進め方を求人票や企業サイトで具体的に示す

採用時に賃金と働き方を具体的に伝える

転職を希望する若年正社員が挙げた理由（複数回答）



求人票・企業ホームページ・SNSで伝える

求職者は企業ホームページやSNSも確認する
勤務時間帯・休日・繁忙期の働き方を、求人票
と食い違わないように示す

面接で確かめる

入社後の最初の1週間の仕事と育成の進め方を説明
し、本人の理解を確かめる

働き方の説明と実態のずれが、早期離職につながる

勤務時間を聞いていても、時間帯や繁忙時の負担までは想像しにくい

01

応募・採用

仕事内容と勤務条件を聞き
働く姿を思い描く

02

配属後

時間帯・忙しさ・休日の
取り方が想定と違う

03

早期退職

認識のずれが解消されず
退職に至る

ずれが生じやすいのは、勤務時間の長さだけでなく“働き方の実態”

採用前に実態を伝え、入社後に「聞いていた話と違う点」を確認する

採用後のギャップを小さくする確認項目

求人・面接

通常時と繁忙時の仕事、勤務時間帯、休日・変更の頻度を伝える

入社時

労働条件通知書をもとに、勤務時間帯や休日について本人の理解を確かめる

入社後

入社後1週間・1か月・3か月を目安に「聞いた話と違う点」を確認する

確認する時期と項目を決め、会社から本人に声をかける

配属前：採用担当と現場をつなぐ

採用担当が渡す

① 説明した働き方：

「日勤が中心だが繁忙時は早出がある」など、
時間帯・休日・変更の頻度をどう伝えたか

② 本人の経験：

経験のある仕事と初めての仕事、仕事内容に
ついて本人が質問した点

③ 育成について伝えたこと：

「最初は先輩と一緒に進める」など、教え方や
フォローの説明

現場責任者が決める

① 最初の仕事：

初日に見せる仕事、補助から始める仕事、初週
に任せる仕事

② 教える人：

主担当者は誰か、不在時は誰が質問を受けるか

③ 任せる範囲：

本人が進めてよい仕事、責任者の確認が必要な
仕事、理解を確かめる日

面接で伝えた内容と現場の準備が違えば、配属前にすり合わせる

配属後：採用対策は定着対策につながる

場面）面接では「日勤中心、最初は先輩が教える」と説明。

配属後は繁忙期で早出が続き、指導者も十分な時間を取れない。

01

現場の実態を確認

早出の頻度と、先輩が教えられる時間を確かめる

02

本人の声を共有

聞いていた話と違う点を本人に聞き、採用担当へ伝える

03

今の対応を決める

早出の見通しを伝え教える担当と時間を調整する

04

次の採用へ

実際の勤務と指導体制に合わせ、求人票・面接の説明を見直す

入社後に見つかったずれを、“その人への対応”と“次の採用”に生かす

離職につながるのは、一つの出来事だけではない

01

勤務の負担

忙しい時間帯や急な
対応が同じ人に集中
する

02

育成・評価

教える人によって指
示が違い、何が評価
されるか分からない

03

発言のしづらさ

疑問や困りごとを言
い出せない

04

困りごとの放置

相談しても状況が変わ
らない

勤務の偏り、育成への不安、相談のしづらさが重なると、働き続ける見通しを持ちにくくなる

採用後の定着は、勤務・育成・関係性を一緒に整えることから始まる

指導の属人化：新人には「正解」が見えない

指導の属人化とは、教え方や判断基準が指導者任せになり、人によって違う状態をいう

新人が、同じ作業の進め方を尋ねたとき…

指導者A

「この仕事は、始める前に確認して」
→ 作業前の確認を求める

指導者B

「この仕事は、自分で判断して進めて」
→ 本人の判断で進めるよう求める

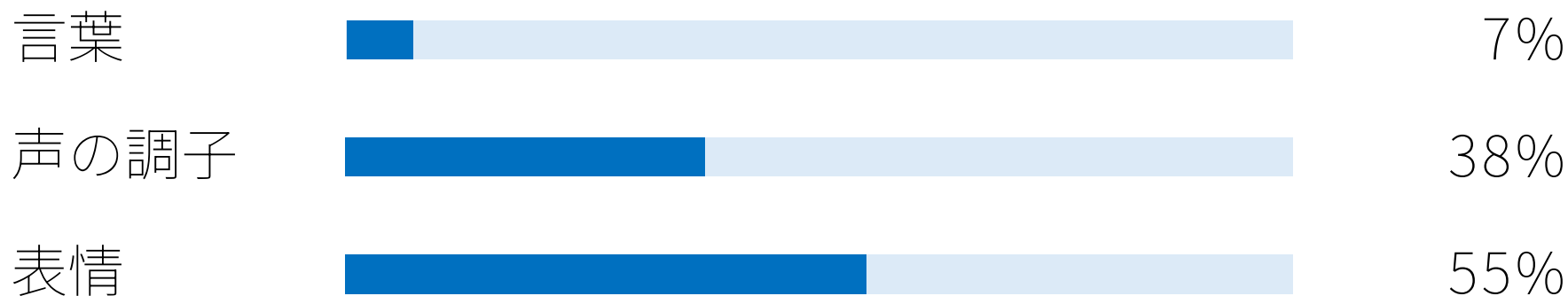
新人の受け止め方

「確認すべきか、自分で決めるべきか分からない」
→ 教える人に合わせて動くうち、仕事の基準をつかめなくなる

教える人による違いを減らし、従業員が迷わず仕事を覚え相談できるようにする

メラビアンの法則：言葉と態度が矛盾するとき

好意・反感について、言葉と声・表情が食い違う場合



例：言葉と態度が食い違う場面

『分からなければ聞いて』と言いながら、質問されるとため息をつき、険しい表情をする
新人は『聞いてはいけないのか』と感じる

7・38・55は作業手順の伝達割合ではない。説明の内容と態度が食い違わないようにする

「働き続けた先が見えない」を生まない評価

従業員が評価で知りたいこと

✓ 私の仕事のどこを評価している？

✓ 次に何ができればよい？

✓ できるようになったら、どんな役割を任せてもらえる？

『頑張っているね』だけでは何が評価され、次に何をを目指すのか分からない

評価面談で、次の仕事まで伝える

01

何を評価したか

「引き継ぎが丁寧で、次の担当が迷わず動いている」などと、評価した仕事を具体的に伝える

02

どんな仕事に進みたいか

今の仕事を深めたいか、教える・段取りを担う役割にも進みたいか、本人の希望を聞く

03

次の役割をどう示すか

希望と適性を踏まえ、次に任せる仕事、必要な経験、評価・処遇へのつながりを伝える

キャリアパス

= 何を身につければ次にどの役割を任され、評価・処遇にどうつながるかを示す道筋

評価の理由と次の役割が分かると、働き続ける先を描きやすい

心理的安全性とは

評価で先の役割が見えても、日々の疑問を口にできなければ不安は残る

エドモンドソン教授の定義を基にすると…

このチームでは、疑問・ミス・懸念を伝えても、対人関係上の不利益を恐れずにいられる
という共通認識

よくある誤解

仲良くするため、反対意見や仕事上の指摘を控える
こと

心理的安全性のある職場

言いにくいことを伝え、上司（周囲）が仕事として
受け止めることができる

参考事例：コロンビア号事故では、技術者の懸念が十分に検証されなかった

心理的安全性は、声を上げた後の対応に表れる

例) 複数の仕事の期限が重なった場面

01

従業員が伝える

「仕事が重なり、このままだと間に合いません」

02

管理者が聞く

「何が、いつから重なっていますか」

03

職場で確認する

担当と期限を確認して優先する仕事・後に回す仕事を決める

04

結果を返す

決めた順番と応援の頼み方を、本人と周囲に伝える

声が上がった後の対応が見えるほど、次の疑問（相談）も言いやすくなる

パワハラ相談は、身近な職場課題

パワハラの予兆は、日々の指導に表れる

1,406件

令和6年度、岐阜労働局に寄せられた
パワハラ関係の相談
前年度の1,073件から333件増加

パワハラの定義

- ①優越的な関係を背景に、②業務上必要かつ相当な範囲を超え、③就業環境を害する言動。3要素をすべて満たす場合に該当

職場で気づきたい変化 指導する側：強い口調での指導が続き、後から落ち着いて説明する機会がないなど

指導の中身：ミスの原因や改善方法を確認せず、同じ指摘を繰り返すなど

指導される側・周囲：質問や報告を控えるようになり、周囲も声をかけづらくなるなど

早く気づいて事実を確認することが、人材の育成と定着を支える

指導とパワハラの違いを、同じ場面で見ると

場面) 入社 2 か月の新人が、仕事の確認漏れを繰り返した

仕事を直す指導

「どこで迷った？ 次はこの段階で確認しよう」

- ・ 見落としが起きた場面を確かめ、手順と質問先を示す

- ・ 新人は次に何をすればよいか分かり、質問もしやすい

問題となり得る言動

「何回言えば分かるんだ。向いていない」と繰り返す

- ・ 直す方法を示さず、本人の適性を決めつける
- ・ 新人はミスや疑問を報告しづらくなる

改善方法を示し、質問・報告できる関係が、人材の育成と定着につながる

指導する側・受ける側で、基準を共有する

指導する側

指導の理由と次の手順を伝え、相手が理解できたか確かめる

指導される側

必要で適正な指導と行き過ぎた言動の違いを知る。分からない点は確認する

会社

指導の基準と相談先を示し、相談があれば双方から事実を確認する
必要な措置と再発防止は会社が担う

指導を個人任せにせず、基準と相談の仕組みを会社が整える

労働時間管理：採用時に伝えた働き方を現場で確かめる

採用時に伝えた働き方

- ・勤務時間は原則決まっており、忙しい時期には残業がある
- ・休日やシフトは事前に決め、変更が必要な場合は相談する
- ・残業や応援は、仕事の状況を見て分担する

配属後の勤務の実態

- ・終業間際に仕事が増え、片付けや引き継ぎも重くなって、帰る時刻が読めない日が続く
- ・欠員や予定変更のたびに、直前の勤務変更や休日出勤を頼まれる
- ・応援を頼まれる人が固定され、負担がいつまで続くのか分からない

新人の受け止め方 「聞いていた働き方と毎日の働き方が違う。この先も続けられるだろうか」

勤務時間・急な勤務変更・応援の偏りを、勤務記録と本人の声で確かめる

同じ勤務条件でも、負担は人によって違う

例) 急な欠員が出るたび、同じ人に応援や勤務変更を頼んでいないか

ある 1 週間の記録 (架空の例)

	残業	遅番	急な代替	休日変更
Aさん	4h	1回	0回	0回
Bさん	8h	3回	2回	1回
Cさん	5h	0回	1回	0回

Bさんには残業だけでなく「遅番・急な代替・休日変更」も重なり、予定を立てにくい状態が続いている

負担が一人に重なり続けないう勤務を見直すことが、人材の定着につながる

仕事の任せ方は、本人の習熟に合わせる

採用時に伝えた育成を、配属後の担当業務と指導時間に落とし込む

01

管理者が決める

最初に任せる仕事を決め、教える時間を業務予定に入れる

02

勤務の中で確かめる

実際に任せている仕事と業務量を確認する。本人と指導者の双方に、迷った場面がないか聞く

03

担当を見直す

できる仕事は広げ、負担が大きい仕事は、担当や指導時間を調整する

任せる仕事と負担を見直し、本人が無理なく仕事を覚えられるようにする

働き続けるためのメンタルヘルス対策

勤務の負担と本人の変化を早めに捉え、調整・相談につなぐ

01

不調を防ぐための 負担調整

残業や急な応援が続く人の仕事量・勤務を、変化が出る前に見直す

02

「いつもと違う」を 本人に聞く

遅刻・欠勤や仕事の進み方が普段と違うとき、「最近、急な応援が続いていますが、負担はどうですか」と聞く

03

勤務を調整し 相談につなぐ

本人と仕事の優先順位・担当・勤務を調整する。必要に応じて社内の相談先や産業保健スタッフ等につなぎ、後日もう一度確かめる

体調を決めつけず、勤務と仕事の任せ方を早めに調整することが、働き続けられる職場につながる

採用直後の10分面談：職場に迎えられているか確かめる

01

近況 2分

「最初の数日、どうでしたか？」と責任者から声をかける

02

つながり 3分

「困った時、誰に聞いていますか。聞けずに困った場面はありましたか？」

03

仕事 3分

「教わった仕事で難しかったことは？ 仕事の量はどうか？」

04

返答 2分

「明日からは〇〇さんにも確認できます。金曜日にまた話しましょう」と、会社が行うことを伝える

採用した人を職場の一員として迎え、声をかけ続けることが定着を支える

3つの離職パターン：本人の受け止めと会社の対応

パターン	本人の受け止め	会社が変わること
入社半年で辞める	「聞いていた働き方と違う。誰に相談すればいい？」	採用時の説明と実際の勤務を照合し、調整内容を本人に伝える
ベテランと新人の摩擦	「教える人で言うことが違い、質問しづらい」	手順と質問先を指導者間で共有する
上司の指導が強すぎる	「また責められると思うと報告しづらい」	双方から事実を確認し、指導方法と相談後の状況を見直す

本人の受け止めを手がかりに、職場で起きていることを確かめる

まとめ | 採用と定着をつなぐ、日々の労務管理

現場で実践していることを採用で伝え、採用で伝えたことを現場で実行する

採用時

勤務時間、仕事内容、育成の
進め方を実態に即して伝える

入社後

採用担当と現場が情報をつな
ぎ、勤務の負担と仕事の任せ
方を確かめる

働き続ける中で

成長と次の仕事を伝え、質
問・相談できる関係と適切な
指導を整える

勤務・育成・指導を整え、評価とキャリアパスを見えるようにすることが、
人材の確保と定着につながる



ぎふ働き方改革推進支援センター
令和8年度 厚生労働省委託
中小企業・小規模事業者等に対する働き方改革推進支援事業

ご清聴ありがとうございました
