

## 働き手に選ばれる 企業人事 (3)

日本の大企業は正社員を確保する方法として歴史的に新卒採用に重きを置いてきた。毎年4月1日にその年の新人が入社した後、数週間から数カ月間の導入研修を適用する企業も多々ある。仕事に必要な専門知識だけでなく、その会社独自の手続きや作法、パソコンスキル、電話の受け方、名刺の渡し方、お辞儀の角度など、ビジネスパーソンとして初歩的な内容から念入りにトレーニングすることが一般的だ。

配属後も、先輩社員が指導役として寄り添うなど、親身の職場内訓練（OJT＝オン・ザ・ジョブ・トレーニング）が展開される。

人材マネジメント用語の一つに「オンボーディング」という言葉がある。もともとは船乗りや飛行士の世界で使われていた表現であり、「新たに加わった仲間（社員）を組織になじませ、定着と早期戦力化を図る一連の取り組み」を意味している。

先ほど説明した通り、日本企業の新卒入社社員に対するオンボーディングは非常に手厚い。その一方で、中途入社社員に対するオンボーディングの仕組みは十分に整備・運用されているだろうか。

正社員確保の主たる方法は新卒採用であり、中途採用はあくまで新卒だけではカバーしきれない人材を「補填」する役割と位置づけ、中途入社社員のオンボーディングを軽視している企業が少なく

# 中途採用者への対応手厚く

ない。実際、期待されて中途入社した人材が、組織になじみず早期離職してしまう事例もよく聞かされる。

今後、中途入社社員のオンボーディングを軽視する企業では、安定的な人材確保がうまくいかなる可能性が高い。少子化進展によって新卒採用が難しくなり、中途採用の重要性と比率が高まっていくからだ。

実際に大企業への転職入職者数は増えつつあり、この傾向は今後も続くと思定される。したがって、働き手から選ばれる企業になるためには、中途入社社員のオンボーディング強化が要件の一つになる。ただし、新卒とは異なり、入社日が通年で分散する中途入社では相応の工夫が必要だ。その例として、以下のようなデジタルの力を活用した施策があげられる。

- 自社固有の手続きや業務プロセスについてEラーニング化し、いつでも受講できるようにする
- 社員情報データベースを拡充し、社内の誰がどんな職務を担当し、どういった知識・ノウハウを持っているのか、検索可能にする
- 社内wiki（ウィキペディアの社内版）を整備し、自社用語を独力で調べられるようにする
- 作成頻度の高い社内資料をテンプレート化し、ダウンロードできるようにする
- 中途入社向けの社内相談窓口を設置し、質問・悩みにチャットで即座に対応する

もちろん、入社時に職場でのウェルカムムードを演出し、同僚とのコミュニケーションを支援する取り組みも重要だ。上司向けにオンボーディングのノウハウ・心得をまとめたマニュアルを用意し、実践を促すことで、中途入社社員の心理的安全性は大きく高まるだろう。

中途入社社員のオンボーディング強化は、既存社員の働きやすさの向上にも直結する。中途入社社員の生の声を集め、戦略人事の一環として取り組みたい。

