

HeaR Inc. – ホワイトペーパー

エンゲージメントを高める

オンボーディング施策



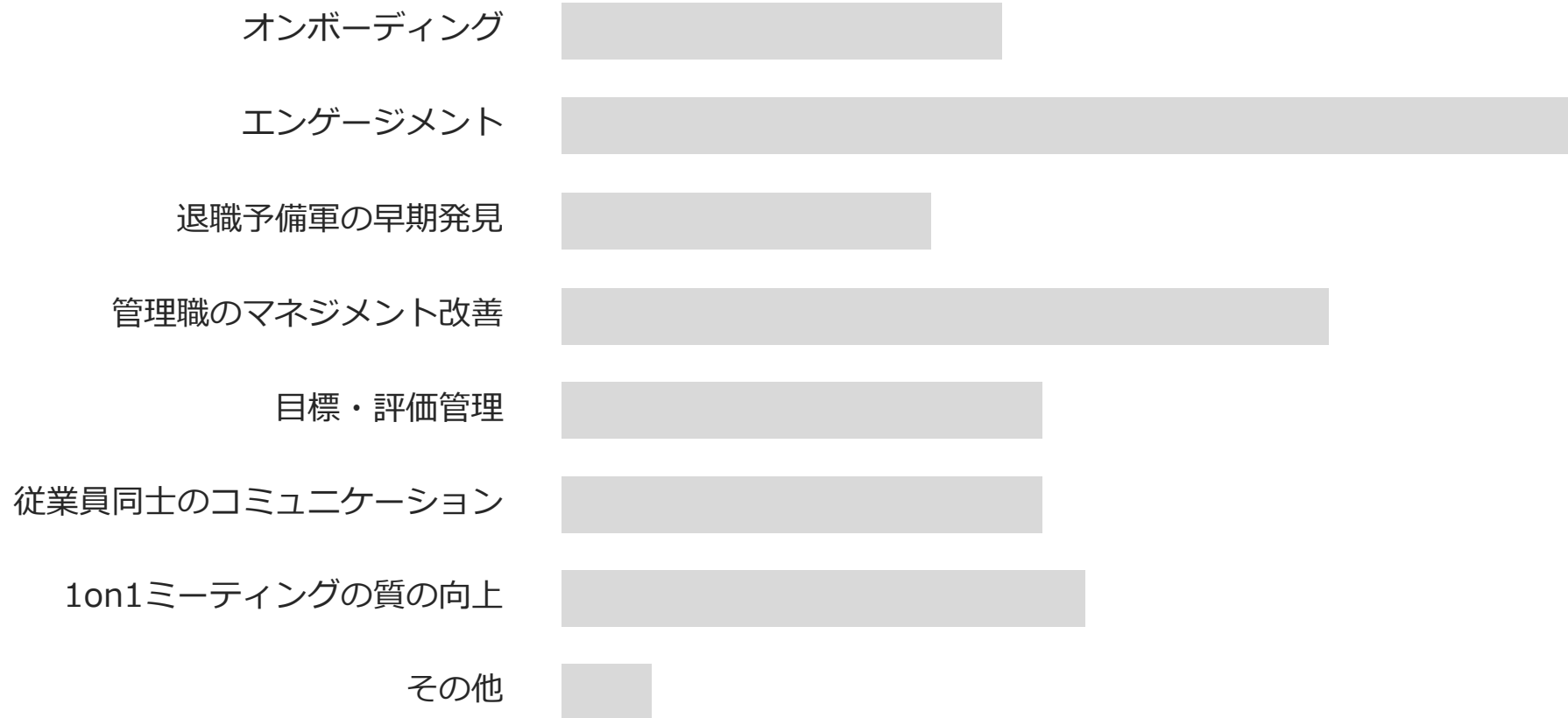
エンゲージメントが高い組織は生産性も高い

エンゲージメントを高めることと事業成長には相関関係があります



人事部門の課題（アンケート結果）

エンゲージメントを高める方法に悩む人事の方が多かったです

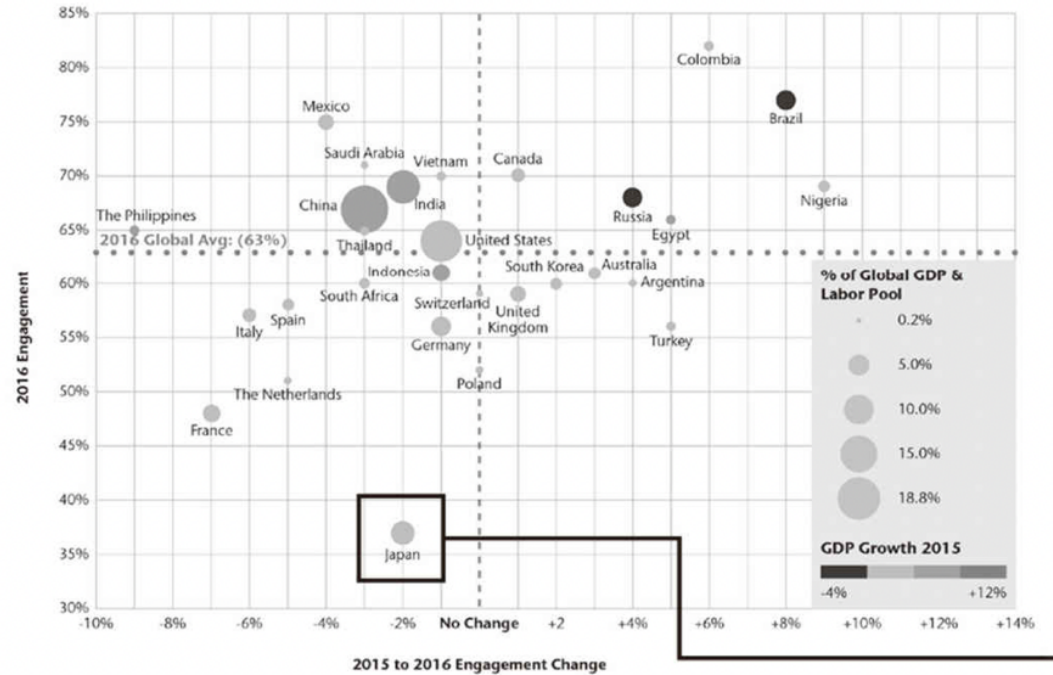


日本人のエンゲージメントは世界最下位

HeaRのミッション「青春の大人を増やす」は当課題を解決するためでもあります

図表 2-1 日本人のエンゲージメント レベル

2015～2016年にかけて、日本人のエンゲージメントは2%低下して37%にとどまった。



日本の従業員は、
世界で最も低い
エンゲージメント
ランクなのである。

出典：AON 2017 Trends in Global Engagement Report

エンゲージメント向上に必要な3つの要素

以下の要素を高められるな施策を立案・実行しましょう



従業員のエンゲージメントと事業成長の関係

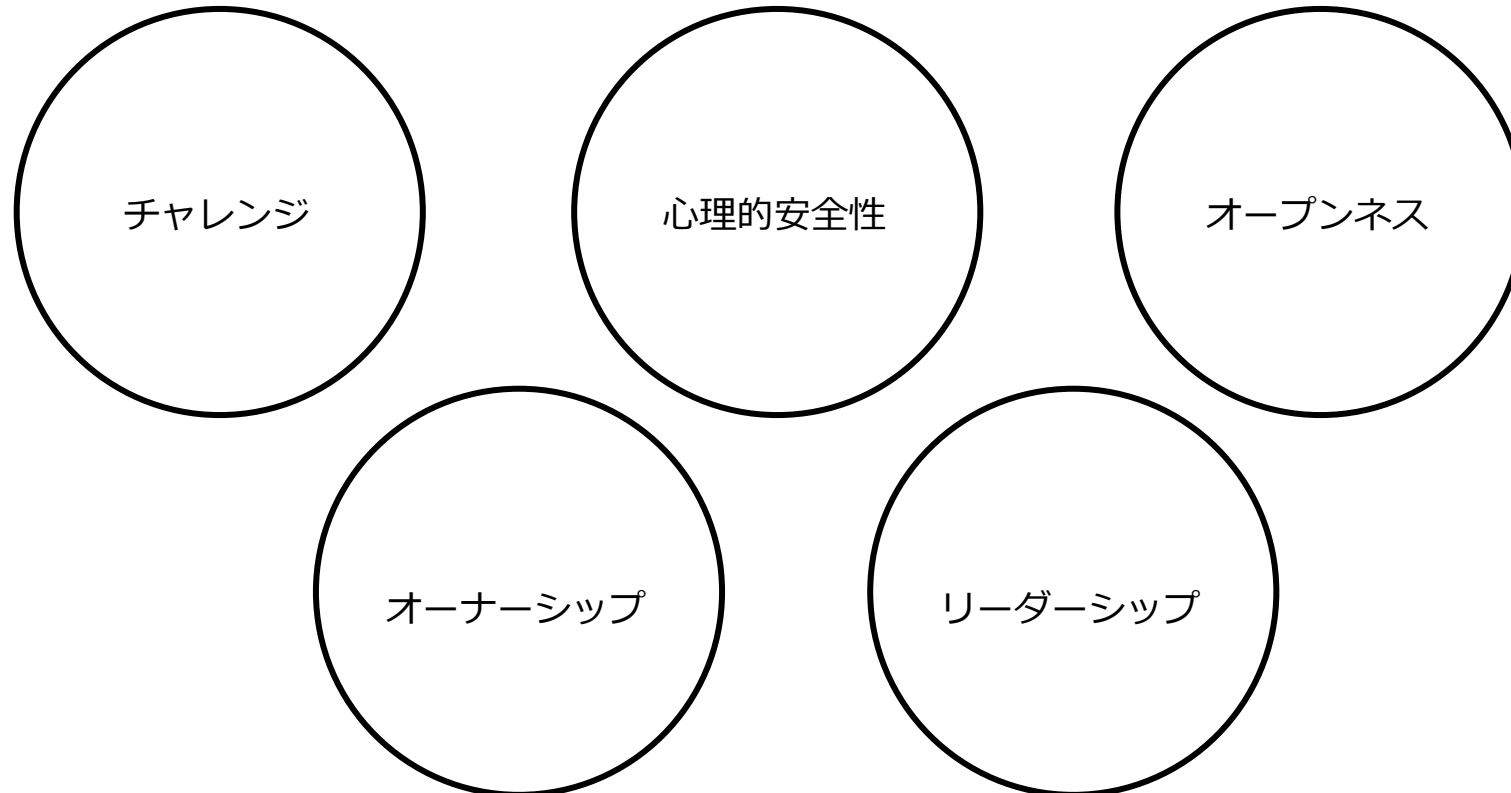
7つの要素のどれかが欠けても成功はしません

方向性	技術	動機づけ	資源	実行計画	使命	バリュー
×	○	○	○	○	○	○
○	×	○	○	○	○	○
○	○	×	○	○	○	○
○	○	○	×	○	○	○
○	○	○	○	×	○	○
○	○	○	○	○	×	○
○	○	○	○	○	○	×
○	○	○	○	○	○	○

- 混乱する
- 不安になる
- 変化が緩慢になる
- 欲求不満になる
- フライングする
- 暴走する
- 継続しない
- 成功する

エンゲージメントカンパニーで重要な5つの核

エンゲージメントが高い企業が重要視している5つの要素です



心理的安全性を確かめる7つの質問

実際に回答してみましょう

質問項目	←その通りではない その通り→				
チームの中でミスをすると、たいてい非難されることが多い	1	2	3	4	5
チームメンバー間で、困難な課題を指摘し合えることができる	1	2	3	4	5
チームメンバーは自分と異なることを理由に、他者を拒絶することがある	1	2	3	4	5
このチームなら、リスクのある行動をとっても安全である	1	2	3	4	5
他のメンバーに対して、助けを求めることは難しい	1	2	3	4	5
このチームには、私の努力をわざと無下にする行為をする人は誰もいない	1	2	3	4	5
このチームのメンバーと協力して、個人としてスキルや才能が評価され活用される	1	2	3	4	5

エンゲージメントを高めるために”すぐ”できること

代表的な5つを紹介しておきます

01

決定に関わってもらう

委員会やプロジェクトなどに参加してもらい重要な決定に関わってもらう

02

自分が関わっていると伝える

自分が関わっていることが分かったとエンゲージメントを感じることができる

03

学ぶ機会があると伝える

具体的にどのように学んでいくのか・学べる内容を伝えましょう

04

顧客と会う機会を設ける

実際に顧客と会ってみたいと思っている方も多いはず

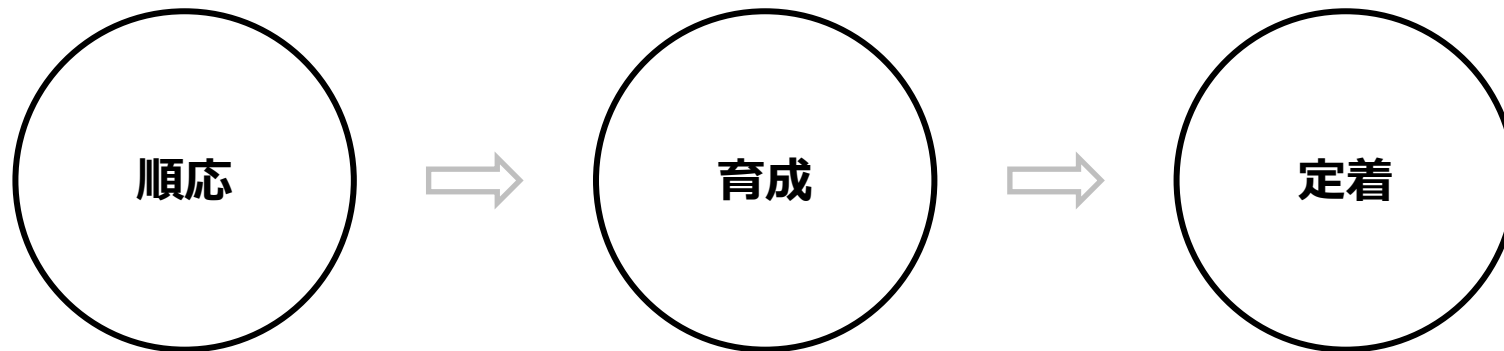
05

良いものを提供する

パソコンの質やオフィスの質が低いとエンゲージメントが下がりやすいです

オンボーディングとは

新しく加わったメンバーの「順応」「育成」「定着」を行うための一連のサポートプロセス



オンボーディングが注目されている背景

採用環境の変化などによりオンボーディングの重要性が増しています

採用環境の変化

採用競争が激しくなって
良い人を採用できなくなった

採用費用の高騰

新しい人を採用するより
今いる従業員を手厚くサポート

ミレニアル世代への対応

若い世代を理解し
若い世代と働いていく

オンボーディングが悪いことの弊害

オンボーディングが悪いと、採用コストを回収できずに退職してしまいます

入社初期で悪い経験をした

1/3が**1年以内に**退職

入社初期で悪い経験をした

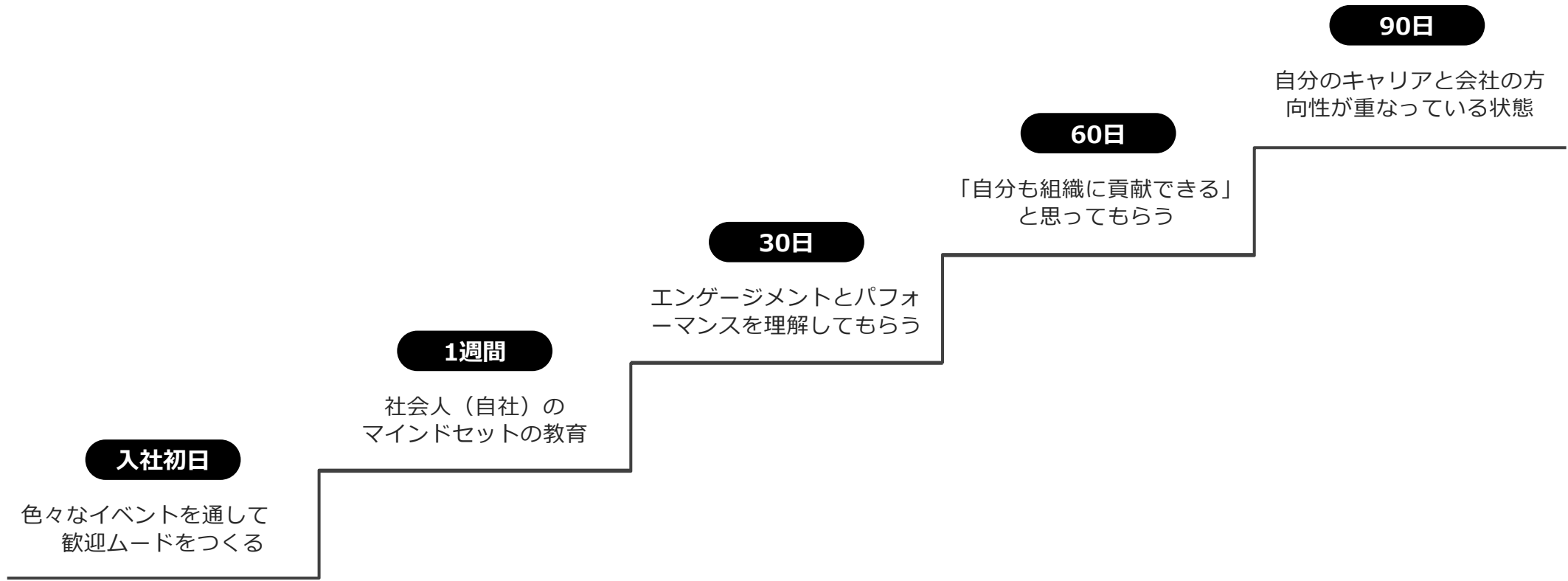
2/3が**3年以内に**退職

新入社員の1/4は

入社して**45日**で退職

90日間のオンボーディングステージ

チームの一員になってもらうことがオンボーディングです



月曜日の入社はやめなさい

会社がバタバタしている曜日は避けましょう

月曜日

週始めは会議やイベントが多いがゆえ
上司や同僚が忙しく歓迎ムードになりづらい



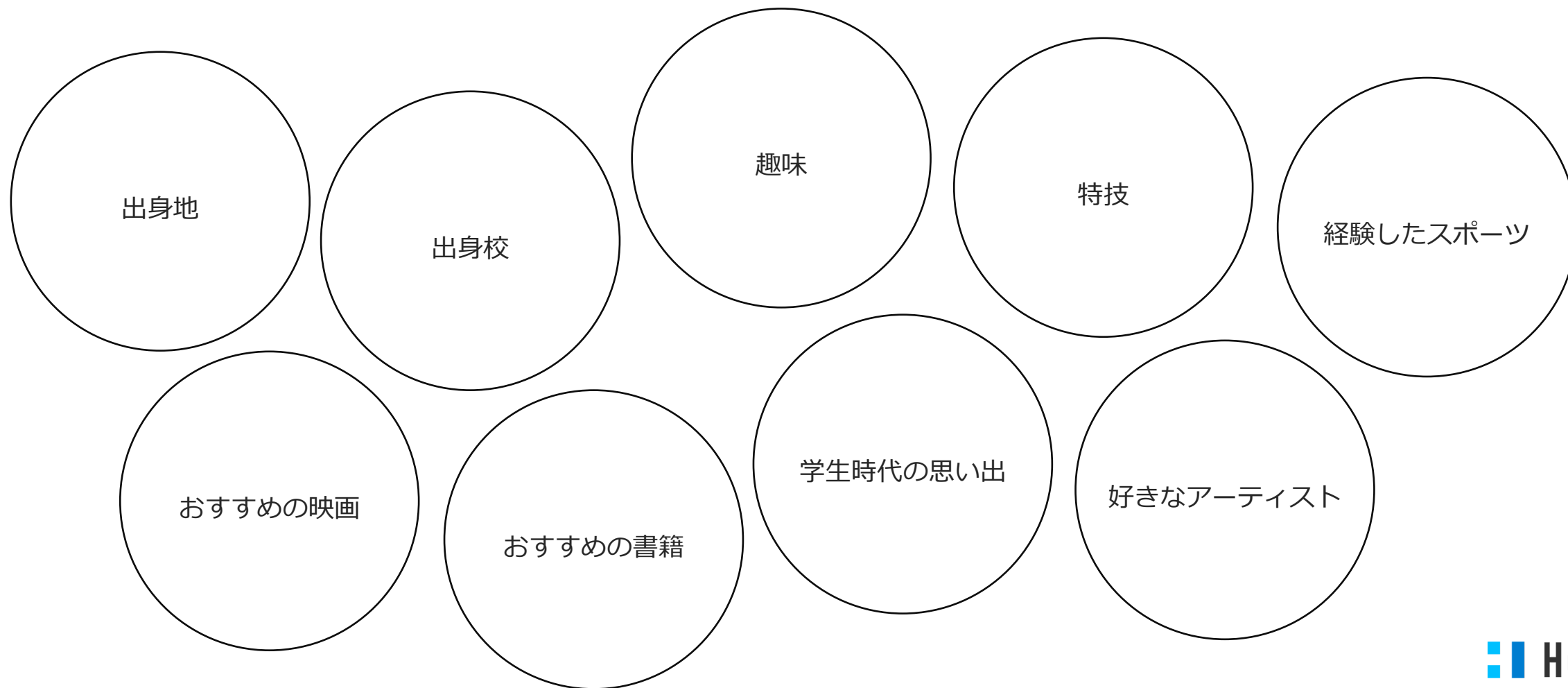
月曜日以外

会社のイベントが落ち着く
水曜日以降がおすすめ



ラポールを築くために入社前に共有してもらおう情報

本人の承諾を受け取りましょう



オリエンテーション期間で伝えるべきこと

入社日から約1週間で以下の内容を知ってもらいましょう

01

各種規定・制度、
従業員が享受できるベネフィット

02

日々使う業務用ツール

03

ミッション・戦略・プロダクト

オンボーディング中に擦り合わせるべき項目リスト

特に中途社員とは入念に擦り合わせる必要があります

Category	Question	Answer
スタンス	会社では、スピードと品質のどちらのほうにより求められているのか？	？
スタンス	個人のパフォーマンスとチームワークではどちらが多く期待されているのか？	？
スタンス	意見は、求められるのか？入社年数にかかわらず意見が言えるのか？	？
スタンス	新規事業（新規プロジェクト）などに積極的に参加していいのか？	？
働き方	服装や髪型は自由か？	？
働き方	コーヒーやお茶は自由にいつでも飲めるのか？	？
働き方	社内イベント（飲み会や遊び）について知りたい	？
働き方	静かに仕事する環境がいいのか、ある程度雑談してもいいのか？	？
働き方	会社でプライベートの話を持ち込んでいいのかどうか？	？
働き方	フレンドリーな環境が好きかどうか？	？
働き方	上司や先輩が仕事していても、帰っていいのかどうか？	？
働き方	残業について	？
ルール	遅刻や早退などに対する、基本ルール	？
ルール	途中抜けて、「歯医者に行きたい」はいいのかどうか？	？
ルール	給与の仕組みと手当との関係	？
ルール	コミュニケーションのルール	？
ルール	お昼休憩について	？
ルール	副業について	？
ルール	経費について	？

中途社員のオンボーディングで伝えるべきこと

特に中途社員とは入念に擦り合わせる必要があります

職場の制度

有給の取り方・給与の仕組み・
評価システム・交通費の精算 など

仕事の進め方

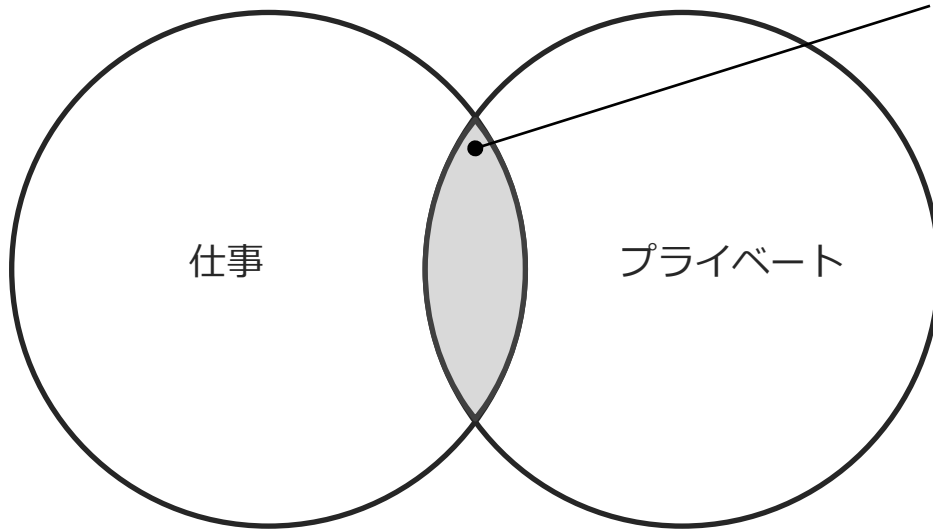
承認フロー・タスク管理
定例ミーティング など

考え方

ミッション・バリュー
仕事に対する姿勢 など

「仕事」と「家族」はコインの裏表

ワークライフバランスで「仕事」と「プライベート」を二つに分けることはできません



ワーク・ライフ・インテグレーション

「仕事」と「プライベート」を切り離して議論することなどできません。
これからの時代の会社は仕事と個人の生活双方の充実をサポートする必要があります

入社30日目のチェックイン

新入社員に思ったことを話してもらいましょう

- ❑ この1カ月に何があったか？（グッド、バッド両方の確認）
- ❑ 入社して、何か変化があったか？（成長、停滞）
- ❑ 入社して、違和感を持ったこと、習慣などで驚いたこと
- ❑ ワード（会社特有の言葉で、気づいたことやわからないこと）
- ❑ 今の課題の進行を確認する（うまくいっていること、妨げになっていること）
- ❑ その妨げになっているものを排除することはできるか？
- ❑ この1カ月でオンボーディング・ツールやイベントなど、何が役立っているか？
- ❑ 入社して、成長したと感じたことは？
- ❑ この1カ月で何を勉強したか？
- ❑ バディとの関係は？指導相談の状況は？
- ❑ もしうまくいっていないのならば、他の人のほうが効果的か？
- ❑ 入社して、会社に対して感じていることは？
- ❑ あなたの仕事の成果を出すために、サポートすべきことは何か？
- ❑ 改善ポイント

入社90日目のチェックイン

新入社員に思ったことを話してもらいましょう（30日目といくつかの項目が異なります）

- ❑ この1カ月に何があったか？（グッド、バッド両方の確認）
- ❑ 入社して、何か変化があったか？（成長、停滞）
- ❑ 入社して、違和感を持ったこと、習慣などで驚いたこと
- ❑ ワード（会社特有の言葉で、気づいたことやわからないこと）
- ❑ 今の課題の進行を確認する（うまくいっていること、妨げになっていること）
- ❑ その妨げになっているものを排除することはできるか？
- ❑ 情報やサポート、力量などを、持っていないとしたら、何を変えないといけない？
- ❑ この90日間で「お、なるほど！」と思ったのはどんな時か？
- ❑ あなたの成長プランについてどう進行しているか？
- ❑ 何が上手くいっているか、何が上手くいっていないか？
- ❑ あなたの仕事の成果を出すために、サポートすべきことは何か？
- ❑ 改善ポイント

ザッポス社のユニークなオンボーディング施策

自社に合わないと思った社員へはボーナスを提供して、早めに退職してもらっています



「採用されたのはいいが、実はザッポスに溶け込めない人」をあぶりだすために、「採用辞退ボーナス」を思いついたのだといいます。

面白いことに、100ドルだった当時も、2,000ドルに値上がりした今も、「オファー」を選ぶ人が全体に占める割合は変わらず、1～2%の間だそうです。

オンボーディングサーベイ例

オンボーディングプログラム終了時にアンケートを取って改善施策に活かしましょう

- ❑ 分からないことを質問したり、困ったことを相談できる人がいるか？
- ❑ 上司や同僚と、遠慮せず、積極的にコミュニケーションが取れているか？
- ❑ 上司や同僚との間で、自分の役割や仕事の期待値を擦り合わせているか？
- ❑ 失敗を恐れず日々新たな経験を積んでいるか？
- ❑ この会社を親しい友人や知人に、勧めたいと思うか？
- ❑ あなたの意欲が削がれることはなかったか？
- ❑ パソコンなどのIT機器は、十分に機能しているか？
- ❑ 福利厚生上、分からないことを質問したか？
- ❑ 当初描いていた成長の可能性は満たされそうか？
- ❑ イノベーションが生まれやすい環境と思うか？

オンボーディングを成功させる12のヒント

以下の項目をもとにオンボーディングマニュアルをつくと良いでしょう

- ① 入社1日目の感情を大切にする
- ② 90日間を1つの区切りとする
- ③ 頻繁に細かいコミュニケーション
- ④ 会社のミッションを明確にする
- ⑤ 全社的に巻き込む
- ⑥ 業務の標準化をさせる
- ⑦ リモートワークを実施する
- ⑧ 部署横断型のコミュニティをつくる
- ⑨ 感謝していることを伝える
- ⑩ ワーク・ライフ・インテグレーションを意識する
- ⑪ 学び続ける環境をつくる
- ⑫ 最新のテクノロジーを積極的に駆使する

オンボーディングの成果指標（短期）

オンボーディング施策を定量的に振り返りましょう

- 従業員一人当たりの選考と採用コスト
- 90日間と180日間のオンボーディングプログラムの進捗
- 参加者のオンボーディング・プログラムに対する満足度
- プログラム内容の評価
- オンボーディング参加者の組織への印象
- オンライン・オンボーディングのコンテンツにかかる平均時間
- オンライン・オンボーディング・プログラムの使いやすさの評価
- 特定のオンライン・オンボーディングのコンテンツの業務に関する申請
- 新入社員や新しく配属された従業員のサーベイスコアとフィードバック
- バディなどからの評価を測る

オンボーディングの成果指標（長期）

オンボーディング施策を定量的に振り返りましょう

- 定着または退職する従業員のカルチャーフィット
- 従業員の定着、辞職の比較
- 90日と180日後に、マネージャーは新入社員が組織に残ると決めることにオンボーディングがどのような影響を与えたかを中心に面談を行う
- 離職率の改善
- 従業員の退職にかかる費用
- 応募者数の変化
- 従業員の負担と生産性
- 退職者への退職面談
- 360度診断
- バディなどからの評価を測る

スタート・ストップ・コンティニュー

オンボーディング施策の振り返り方として有効なフレームワークです

スタート

これから
始めてもらいたいこと

ストップ

今までしてきたことで
やめてもらいたいこと

コンティニュー

これからも
続けてもらいたいこと

ガイド・コーチ・アドバイザーを使い分ける

新入社員に対して複数人で支援できると良いでしょう

ガイド

入社2年目以上なら誰でも可



コーチ

同じ部署の先輩社員が多い



アドバイザー

上司やその上の役職



■ 役割

- ・新入社員が溶け込めるように支援する
- ・定期的な面談を組み、エンゲージメントできているか、業務についていけているかを確認
- ・会社の日常的な質問に答える

■ 条件

- ・入社2年目以上
- ・チームワークやスキル、会社の知識や理解などが優れている
- ・会社のことが好き
- ・自己申告制が望ましい

ガイド・コーチ・アドバイザーを使い分ける

新入社員に対して複数人で支援できると良いでしょう

ガイド

入社2年目以上なら誰でも可



コーチ

同じ部署の先輩社員が多い



アドバイザー

上司やその上の役職



■ 役割

- ・従業員のキャリア目標やトレーニングを計画を立てる
- ・まだ見つかっていない潜在能力を探す手助けをする
- ・客観的な視点を従業員に持たせてあげる
- ・問題と感じている点や苦勞している点を確認し、解決へ仕向ける
- ・従業員がこの会社で今後何年にもわたり、高いエンゲージメントを保つようにする

■ 注意点

- ・守秘義務が必要な場合がある
- ・評価についての権限を持たない方が率直なアドバイスを提供できる
- ・全ての問題を解決することは求められていない。成功へのサポートをする。

ガイド・コーチ・アドバイザーを使い分ける

新入社員に対して複数人で支援できると良いでしょう

ガイド

入社2年目以上なら誰でも可



コーチ

同じ部署の先輩社員が多い



アドバイザー

上司やその上の役職



■ 役割

- ・ ストレッチ目標と行動過程を確認し、問題点に気づかせようとする
- ・ 目標はできるだけ数量化し、進行状況をチェックする
- ・ パフォーマンスのフィードバックを提供する
- ・ 従業員が自らの業務を行ううえで必要なスキルやツールを持っているか確認する

■ 実行リスト

- ・ 業務に関するアドバイスを伝える
- ・ 顧客サービスに関して、スキルや作業手順などを確認する
- ・ 月に1度、目標面談を行うための1on1を実施する

1on1で犯しやすい注意点（部下編）

少しでも充実した時間にするべく、準備をして臨みましょう

犯しやすい過ち

- 01 勝手な思い込みで、事実と違うことを根拠に話さない
- 02 人のうわさや、根拠のないことを持ち出さない
- 03 アピールの場だと思い、いろんなことを主張しない
- 04 解決できない、うわさ話や上司批判、会社批判を持ちださない
- 05 「報告」「連絡」「相談」を使い分けられない

以下を、言われないように話す

「簡単に言うと、どういうことなの？」

「それはなぜ？」「どうしてそうなるの？」

「具体的にうちの会社の場合だと、どういうこと？」

「何が原因で、問題は何なの？」

「で、私は何を手伝えばいい？」

「いつ始めて、いつまでにやるの？」

「ところで君は何をするの？」

「これで上手くいくの？」

「これで大丈夫なの？」

参考書籍

気になる方は当書籍をお読みください



著者：広瀬 元義氏

エンゲージメントを高めることが、早期離職防止に最も効果的だ。長い時間をかけて採用したのに、入社後はおざなりの研修ですませ、現場に丸投げでは定着も望めない。エンゲージメントは、今最も重要なキーワード。社内の人間関係構築の仕組みがわかれば、社員は高いパフォーマンスを発揮する。

会計事務所や一般企業の経営支援、資産家の不動産コンサルティングなどを中心に業務を展開するアックスコンサルティングの代表が語る、強い組織を作る方法とは。

会社概要

「青春の大人を増やす」をミッションに複数のHRサービスを展開

社名	HeaR（ひあ）
ミッション	青春の大人を増やす
事業内容	1. 採用DX支援事業 2. キャリアトレーニング「シゴトレ」 3. HRサービスの開発・運営
代表取締役	大上 諒
住所	品川区西五反田1-32-2 3F

- 2019年4月 採用コンサルティング事業を開始
- 2020年1月 ご支援企業数50社を突破
- 2020年8月 シゴトレの前身サービス「HeaRing」リリース
- 2020年12月 ご支援企業数100社を突破
- 2021年1月 HeaRingから「シゴトレ」へ名称変更

提供サービス

「ヒト」に関するさまざまな課題を解決します

採用ブランディング

候補者体験（CX）の設計

採用ピッチ資料

採用広報記事

求人媒体

スカウトメール

採用動画

採用サイト

面接官トレーニング

面接代行

組織コンサルティング

その他

Thank You

ご質問やご不明な点ございましたら、
ご気軽にお問い合わせください

CONTACT info@hear.co.jp

MEETING <https://hear.youcanbook.me/>

DOCUMENT <https://hear.co.jp/documents/>