

SEMINAR

「採用しても定着しない」を変える

入社後90日で決まる「人材定着の仕組みづくり」

SPEAKER

茂木 理恵



プロフィール・支援実績

早稲田大学商学部卒業後、株式会社リクルートにて営業・新規事業開発に従事。その後、知的資本経営コンサルティング企業にて組織・人材領域のコンサルティングに携わり、IT企業では取締役として営業・人事・管理部門を統括。採用・営業・経営・人事のすべてを経験する中で、制度設計にとどまらず「現場で機能する仕組みづくり」の重要性を実感し、人材・組織（HR）領域に特化して独立。現在は企業規模を問わず、大手から中小企業まで幅広く人材戦略コンサルティングを行っている。

これまでに40社以上の経営者と直接向き合い、継続的な支援を実施。現場の実態を丁寧にヒアリングし、表面的な問題ではなく「構造的な課題」を捉えることを強みとする。また、東京都・経済産業局等の公的事業において、採用・定着・育成をテーマとしたセミナーやコンサルティングに多数従事。外部人材活用（シニア・女性・外国人等）や、ビジネスパーソンへのセカンドキャリア開発支援にも取り組んでいる。

「制度をつくるだけでは、人は定着しない。」 人材の問題に見えるものの多くは、組織の構造や仕組みに起因している。そうした「見えにくい構造」に踏み込み、現場で実行できる形に落とし込む支援を強みとする。

過去実績

- ・人材戦略コンサルティング実績20年以上
- ・中小企業を中心とした採用・定着・育成支援（多数）
- ・東京都／経済産業局等の公的事業における講師・コンサル実績
- ・経営者直轄プロジェクトでの組織改善・定着支援（多数）

本セミナーの目的とゴール

このセミナーで得られる3つのこと

01

離職の真因が わかる

個人の能力やる気の問題ではなく、組織の構造が原因だと理解する。自社のどこに「穴」があるかを特定する視点を持ち帰る。

02

「線でつなぐ」設計が わかる

等級・評価・育成を一本の線として設計する考え方と、明日から使える3つのステップを持ち帰る。

03

明日から使える ツールがある

ワークシートとオンボーディングシートを活用し、まず「1人の社員」に対して何をするかを、このセミナー中に具体的に決める。

本日のアジェンダ

01 なぜ人が辞めるのか？

離職の真因は個人ではなく「組織の構造」にある

02 ケーススタディ + ワーク①

事例から学び、自社の「ズレ」を可視化する

03 人材マネジメントが分断されると？

「点」の弊害と、入社後90日の「死の谷」を理解する

04 期待・評価・育成を「線でつなぐ」 + ワーク②

3つのステップと、1人への具体的なアクションを決める

05 オンボーディング設計の実践

入社後90日の仕組みをゼロから設計する

01

なぜ人が辞めるのか？

離職の真因は個人ではなく「組織の構造」にある

3人に1人が3年以内に辞めている

中小企業（5～29人規模）では

高校卒

54.6% (※)

が3年以内に離職

大学卒

52.0% (※)

が3年以内に離職

「2人に1人以上が辞める」——これが中小企業の現実です

【参考】（全体）高校卒：37.9% 大学卒：33.8%
（1,000人以上）高校卒：26.3% 大学卒：27.0%

規模が小さいほど離職率が高い。
大企業の統計だけを見て安心している場合ではありません。

※ 出典：厚生労働省「新規学卒就職者の離職状況（令和4年3月卒業者）」2025年10月24日公表
別紙2 新規高卒就職者の離職状況（令和4年3月卒業者）
別紙3 新規大卒就職者の離職状況（令和4年3月卒業者）
<https://www.mhlw.go.jp/content/11805001/001580844.pdf>

あなたの会社では？

- ☐ 採用後3ヶ月以内に辞めた社員がいる
- ☐ 同じポジションで何度も採用し直している
- ☐ 「なぜ辞めたか」本当の理由を把握できていない
- ☐ 入社後に期待と実態がズレていたと感じたことがある

**1つでも当てはまるなら、
今日のセミナーが直接役に立ちます。**

離職理由の「建前」と「本音」

退職面談の裏側にある、組織が見逃してはいけないシグナル

退職面談で語られる「建前」

- 「社風が合わなかった」
- 「家庭の事情」
- 「他にやりたい仕事が見つかった」

本当は…



退職者が本当に言いたかった「本音」

- 「何を期待されているか、わからない」
- 「頑張っても評価されているか、わからない」
- 「このままここにいて、成長できるのか」

「わからない」が3つ揃うと、人は辞める決断をします。

これは個人の忍耐力の問題ではなく、会社の「伝える仕組み」が機能していないサインです。

人の問題に見えるものの多くは「構造」の問題

「同じような人が、同じように辞めていく」——それ、個人の問題ではありません

ILLUSION

経営者の錯覚

「あの人はやる気がない」
「最近の若手は根性がない」
「うちの業界は離職率が高いから仕方ない」

——本当にそうでしょうか？

STRUCTURE

構造に目を向ける

同じポジションで、同じような人が、
同じようなタイミングで辞めていくなら——
それは「構造」のサインです。

採用のたびに「今度こそいい人を」と繰り返していませんか？

「穴の空いたバケツ」

いくら優秀な人を採用しても、定着を阻む「穴」を塞がない限り水は漏れ続けます。

穴とは：期待が伝わらない／評価が不透明／育成が場当たりの、という「構造的な問題」です。
まず「自社のどこに穴があるか」を特定することが先決です。



ホワイトハラスメント

「大事にしている社員」ほど辞めていく——その意外な理由

ホワイトハラスメントとは？

「優しすぎる職場」で起きる離職のパラドックス。
叱らない、負荷をかけない、指示もしない——
一見「いい職場」に見えるが、社員は
「期待されていない」「成長できない」と感じ、辞めていく。

ホワハラを経験した社員のうち

71.4% (※) が1年以内に転職意向

※ 出典：マイナビ「中途入社1年以内の社員に聞いたホワイトハラスメントに関する調査」 2026年4月9日公表
【図5】（ホワハラ経験有無）今後1年以内の転職活動意向
https://www.mynavi.jp/news/2026/04/post_52911.html

なぜ辞めるのか？

「期待されていない」と感じたから

「大事にする」≠「期待を伝える」

社員が本当に求めているのは
「優しさ」ではありません。

「自分はここで何を期待されているか」
「どう成長できるか」

その道筋が見えることです。



We care!

No expectationg...



離職の原因は「個人の性格・資質・根性」ではなく、会社の「期待を伝える構造」にある——このことが、今日のセミナー全体を貫くテーマです。

KEY MESSAGE

人は「できないから」ではなく 「期待が見えないから」辞める

仕事がハードだから辞めるではありません。

「自分はこの会社で何を期待されているのか。頑張れば評価されるのか。成長できるのか。」
——この3つが見えない職場に、人は長くられません。

逆に言えば、この3つが見える会社には、人は残ります。
次のセクションから、その「見せ方」を一緒に考えていきましょう。

3つの「離職パターン」を知る

自社はどのパターンが多い？ —パターンを見極めることが対策の第一歩

PATTERN 01

早期離職

🕒 入社～1年以内

入社直後に「思っていたと違う」と感じる

主な原因：

- ・採用時の期待ズレ
- ・入社後フォローなし
- ・「死の谷」での放置

PATTERN 02

中堅離職

🕒 入社3～5年目

働くほど「閉塞感」が積み重なるパターン

主な原因：

- ・評価基準が不透明
- ・成長実感がない
- ・キャリアが見えない

PATTERN 03

コアメンバー離職

🕒 ベテラン・突然

組織の柱が突然辞める最もダメージが大きい

主な原因：

- ・長年の不満の蓄積
- ・評価されない疲弊
- ・声が届かない構造

3つのパターンに共通する根本原因は「期待・評価・育成の分断」
——これを今日一緒に解決します

02

ケーススタディ

事例から学び、自社の「ズレ」を可視化する

3つのケースで「離職の構造」を読み解く

業種・規模は違っても、根本にある「穴」は共通している

ケース	会社・人物	状況	問題の核心
CASE 01 早期離職	A社（専門商社・30名） 入社半年で離職した 20代Aさん	「期待の星」として採用。 しかし現場では放置。 クレームで叱責され孤立。	期待を伝えず 育成も設計しなかった
CASE 02 中堅離職	B社（製造業・45名） 入社4年目の エース社員Bさん	実績は上位なのに昇給なし。 「なぜ評価されるのか」 が誰にも分からない状態。	評価基準が社長の 頭の中にしかなかった
CASE 03 コアメン バー離職	C社（IT・60名） 入社8年の 現場リーダーCさん	後輩の面倒を見る頼れる存在。 ある日突然「前から考えていた」 と退職願を提出。	何年も積もった不満。 声を聞く仕組みが なかった

本章で紹介するケーススタディは、特定の企業・個人を示すものではありません。講師の支援経験をもとに構成した仮想事例です。

CASE 01 | 早期離職——期待と現実のギャップが生んだ離職

「期待の星」が半年で辞めた——会社が見逃し続けたサインとは何か

CASE 01

会社概要

業種：BtoB向け専門商社
規模：従業員30名
主人公：Aさん（入社半年で離職）

状況

業界未経験だが将来の幹部候補として期待され採用。本人も「早く貢献したい」と意欲満々。しかし入社半年後、「お役に立てない気がします」と離職を申し出た。

モチベーションの変遷

入社前～初日：

「期待の星が来た」と歓迎。本人もモチベーション最高潮。具体的な期待は伝えていない。

入社1ヶ月：

先輩は自分の目標達成で手一杯。「背中を見て覚えて」と言われ放置状態。

入社3ヶ月：

クレーム対応でミス。「なぜ報告しないんだ」と叱責。相談できる先輩もおらず孤立。

入社半年：

「評価されていない」「成長できない」と確信。転職サイトに登録し退職願を提出。

【会社側の問題】

歓迎はしたが具体的な期待を伝えず、フォロー担当も決めておらず放置。評価基準も伝えないまま失敗して初めて叱る。

「突然辞めた」と驚いたが、サインを見逃し続けていた。

CASE 02 | 中堅離職——評価が見えないと人は去る

「頑張り続けたのに、なぜ？」——エース社員が辞めた本当の理由

CASE 02

会社概要

業種：製造業

規模：従業員45名

主人公：Bさん（入社4年目）

状況

営業チームのエース社員。毎年目標達成。後輩からも慕われる存在。しかし4年間、ほぼ昇給なし。昇給・昇格の基準は誰も知らない。

モチベーションの変遷

入社～2年目：

目標達成。「認められた気がする」とやる気満々。

3年目：

昇給なし。「なぜ？」と上司に聞いても明確な答えなし。

4年目前半：

転職サイトに登録。「自分は正しく評価される場所に行く」と決意。

4年目秋：

「いい会社が見つかりました」と退職。後輩も動揺し連鎖退職の危機。

【会社側の問題】

昇給・評価の基準が社長の頭の中にしかなく、社員に伝わっていなかった。
「何をすれば評価されるのか」が見えない職場に、人は長くいられない。

CASE 03 | コアメンバー離職——突然辞めた、は本当か？

「前から考えていた」——積み重なった不満に、会社は気づいていたか

CASE 03

会社概要

業種：IT・Webサービス
規模：従業員60名
主人公：Cさん（入社8年目）

状況

現場のリーダー。後輩の面倒を見る頼れる存在。しかしある日突然「前から考えていました」と退職願。社長は全く気づいていなかった。

不満が積み重なった8年間

数年前：

「もっとこうしたい」と提案しても「忙しいから後で」が続く。

直近1～2年：

「自分の頑張りは見えていないんだ」と確信。沈黙するように。

退職の1ヶ月前：

外部から声がかかり転職を決断。「前から考えていた」と退職願。

社長の反応：

「突然でびっくりした。全然気づかなかった」

【会社側の問題】

社員の声を定期的に拾う仕組みがなく、不満が積み重なっていても経営者には届かなかった。

「突然」ではなく、「何年もかけて限界を超えた」結果だった。

WORK1 自社の「ズレ」を可視化するワーク（約2分）

Step1

最近入社した社員、または早期離職した社員を1名思い浮かべる

Step2

入社時の期待・実際の業務・評価基準・育成内容をお手元の「WORKSHEET 1」に書き出す

Step3

「☐ズレあり」にチェックを入れ、なぜズレているか考える

Step4

→ 次のスライドで記入例を確認しながら答え合わせします

まずは一人、思い浮かべてください。

 約2分

思うように活躍していない社員、または早期離職した社員を1名思い浮かべてください

① 期待していた役割

どんなことを期待して
採用しましたか？

☐ ズレあり

② 実際に任せている業務

現在、どんな仕事を
していますか？

☐ ズレあり

③ 評価の基準

何ができれば
評価される状態ですか？

☐ ズレあり

④ 育成・フォロー内容

どのようなサポートを
していますか？

☐ ズレあり

完成しなくてOK。「①～④を書き始める」ことが大切です。このあとすぐ記入例を一緒に見ます

対象：営業部 / 入社3ヶ月 / Bさん（23歳・高卒）

① 期待していた役割

既存顧客への
訪問・提案を
1人でこなせる
営業担当として採用

☑ ズレあり

② 実際に任せている業務

先輩に同行しながら
伝票処理・
日程調整が中心
（提案の機会なし）

☑ ズレあり

③ 評価の基準

月3件の新規
アポ取得が目標
（本人には
伝えていない）

☑ ズレあり

④ 育成・フォロー内容

「OJT（実地研修）
で背中を見て覚えて」
のみ。
体系的な指導なし

☑ ズレあり

4つ全てにズレあり。採用時の期待が一度も本人に伝わっていない——これが「構造」の問題です

03

人材マネジメントが 分断されると何が起こるか

「点」の弊害と、入社後90日の「死の谷」を理解する

採用・育成・評価が「点」のままだと何が起きるか

RECRUIT

採用

経営者や総務が「とにかく良さそうな人」を感覚で選ぶ

採用した人が
現場で活かせない



採用ミスマッチ

現場が必要とするスキル・人物像と採用基準がズレ、
「良い人を採ったはずなのに使えない」が繰り返される。

TRAINING

育成

現場担当者に「とりあえずOJTでよろしく」と丸投げする

教える人によって
言うことが違う



現場任せ・属人化

「A先輩はこう言ったのに、B部長に怒られた」と新人が混乱。
育成の質が人によってバラバラになる。

EVALUATION

評価

期末に社長が「なんとなくの印象や業績」だけで査定する

頑張っても
報われない感覚



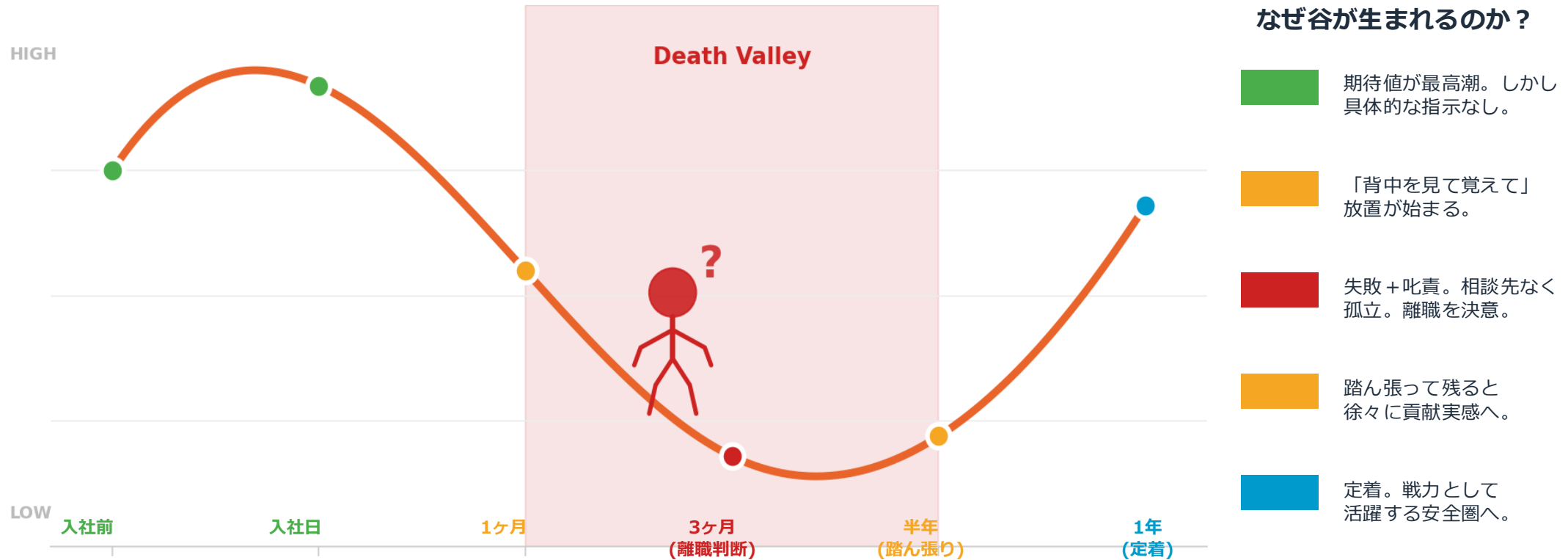
評価基準が不明確

「どうすれば評価されるか」がわからない。
納得感のない不満が蓄積し、離職への引き金になる。

全部、「つながっていないこと」が原因です

活躍する前に辞めてしまう構造 — 「死の谷」

入社～3ヶ月が最大リスク



※本図は、人材育成領域における一般的なモチベーション曲線（チェンジカーブ）の概念を参考に、講師が作成したオリジナルの概念図です

なぜ「最初の90日」が重要なのか？

①

「30%の壁」： 早期離職の発生データ

新入社員の最大30%が最初の90日以内に離職している

②

3ヶ月の法則

入社後3ヶ月（90日）を超えて残った社員は、その後1年以上定着する可能性が格段に高まる

③

適応のプロセス

- ・～30日: 組織への適応
- ・～60日: 役割の明確化
- ・～90日: 貢献の実感

出典：SHRM（米国人材マネジメント協会）「Onboarding Key to Retaining, Engaging Talent」2015年4月16日公表
<https://www.shrm.org/topics-tools/news/talent-acquisition/onboarding-key-to-retaining-engaging-talent>

！

最初の90日で「放置」が起きると、その後は取り返せない！

『なんとなく過ごさせる』のではなく、組織的に『設計して乗り越えさせる』ことが、離職を防ぎ、成果を出すための唯一の近道です

04

期待・評価・育成を「線でつなぐ」

期待・評価・育成を、実際にどうつなぐか

※ このセクションでは「等級制度」という言葉を使いません

難しい制度を整える前に、まず「役割への期待を言葉にする」ことから始めれば十分です。

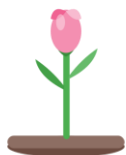
ステップ1：期待する役割を明確にする

難しく考えない。A4用紙1枚にまとまる程度のシンプルな言葉で十分です。



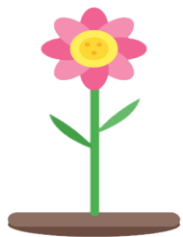
新人クラス

指示された業務を、ミスなく時間通りにこなせる



中堅クラス

定型業務を一人で完結でき、後輩の指導ができる



リーダークラス

部門の目標を理解し、チームの課題解決を主導できる

まず1人について、紙に書き出すだけでOKです。難しく考えなくて大丈夫。

ステップ2：評価（ズレの確認とフィードバック）

MINDSET

「査定」と「評価」を切り離す

ボーナスを決めるための過去の粗探し（＝査定）ではなく、未来に向けた「成長のきっかけ作り」としての評価へシフトしてください。

PRACTICE

定期的なすり合わせ

期末の1回だけでなく、月1回の1on1などを通じて「会社からの期待」と「本人の自己認識」のズレをこまめにチューニングします。

COMMUNICATION

フィードバックの基本

「なぜできなかったのか」と詰めるのではなく、「どうすればできるか」「会社として何を提供できるか」を一緒に考えるスタンスが重要です。

評価の目的は人材育成です

ステップ3：育成（期待に応えるための支援）

育成とは「気合と根性の注入」ではなく、「課題に対する具体的な解決策の提供」です。

BEFORE

ありがちなNG対応

評価面談で「営業のクロージング力が弱い」と課題が明確になったのに…

→「来期は頑張れよ」で終了。

具体的な支援策なし。結果、同じ課題が翌期も繰り返される。

AFTER

あるべき育成の姿

優秀な先輩の商談に月3回同行させる

トークスクリプトを週1で一緒に見直す

ロールプレイを月2回実施する

2ヶ月後に進捗を確認する面談を設定

WORK2 「1人に対して、明日から何を変えるか？」 (約2分)

Step1 今、思い浮かぶ社員を1人イメージしてください (1~2分)

Step2 ①~⑤を2分で書き始めましょう (完成しなくてOK)

Step3 すぐ後で、記入例と一緒に確認します

完成させなくてOKです。「書き始める」ことが大切です。

まずは一人、思い浮かべてください。

 約2分

制度ではなく、
「1人に何をするか」
から始める

次のスライドで
記入例を表示します。

1 対象者（1人）

2 会社としての期待（1行）

3 1ヶ月後どうなっていて欲しいか

4 今の状態（できている／足りない）

5 次にやること（1つだけ）

1

対象者（1人）

営業部 / 入社2ヶ月 / Aさん（25歳）

2

会社としての期待（1行）

既存顧客に対して、1人で訪問・提案ができる

3

1ヶ月後どうなっていて欲しいか

先輩同行なしで既存顧客に訪問でき、簡単な提案書を自分で作れる

4

今の状態（できている／足りない）

✓ アポ取りはできる △ 提案内容が薄い ✕ 1人訪問はまだ不安

5

次にやること（1つだけ）

週1回、ロープレを実施する（毎週月曜朝10分・上司と）**「5」の行動は1つだけ。複数書きたくなっても、まず1つに絞ることがポイントです。**

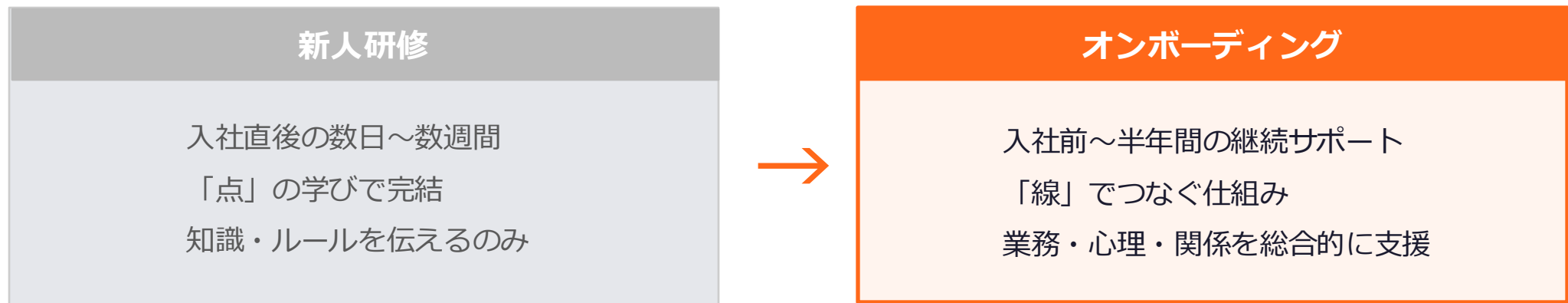
05

「オンボーディング設計」の実践

入社後90日の「死の谷」を越えるための仕組みをゼロから設計する

オンボーディングとは？

採用して「終わり」ではなく、入社後も定着と成長に「伴走する仕組み」のことです。



なぜ「オンボーディング」が必要なのか？



早期離職を防ぐ

入社後90日は「死の谷」
最も離職リスクが高い期間
ここを乗り越える支援が鍵



期待を正しく伝える

「何を期待されているか」
が見えると
社員は安心して働ける



定着・活躍につなげる

組織への帰属感を育て
早期に戦力化するための
「伴走の仕組み」

オンボーディングでやることは3つだけ

新人研修は「点」、オンボーディングは入社前から半年間かけて伴走する「線」の仕組み

難しい制度はいりません。まずはこの3つだけやってください

① 受入準備



WELCOME

ウェルカムな空気作り

入社初日のランチ会を企画する

全社員への丁寧な紹介を行う

社内ルールの案内を事前に準備する

「あなたを歓迎している」と行動で示す

「あれ、今日からだっけ？」はNG

② 業務面のサポート



SKILL SUPPORT

「何をいつまでにできればいいか」を明確に

「誰が・いつ・何を教えるか」を事前にスケジュール化

新人にスケジュールを事前共有する

「いつまでに何ができるか」を明確にする

定期的な進捗確認の場を設ける

「なんとなくOJT任せ」はNG

③ 心理面のサポート



MENTAL SUPPORT

「困ったときに相談できる」状態をつくる

直属の上司とは別に「メンター」をつける

業務以外の悩みを相談できる場をつくる

上司が期待を言語化する
本人と成長をすり合わせる
会社の将来像を伝える

定期的な「1on1」（月1～2回）を実施

「上司だけでフォロー」では限界がある

企業事例に学ぶオンボーディング

CASE STUDY

従業員20名のIT企業の取り組み

採用強化フェーズで毎年3～5名を中途採用

MEASURE

実施した施策

毎週金曜日の夕方15分間「社長と新人の振り返り面談（雑談メイン）」

対象：入社後3ヶ月間（全12回）

形式：オンライン可・雑談ベースで気軽に

内容：「今週どうだった？困ってることない？」

RESULT

効果

入社後1年以内の離職率

40% > **ほぼ 0%** に改善！

- ✓ 経営者が新人の小さなSOSを早期にキャッチアップ
- ✓ 現場の育成の遅れや問題を経営者が把握できるように
- ✓ 新人が「自分に関心を持ってもらっている」と実感

大きな予算も複雑なシステムも不要。必要なのは「継続的なコミュニケーションの仕組み」だけです

※本事例は、講師の支援先企業における実績をもとに構成したものです。

オンボーディング支援シート例

誰？

期待する役割

90日後のゴール

現状の認識
○できていること
△足りないこと

育成・支援の
アクション
(誰が・何を・どれく
らい)

次回面談日程

個人オンボーディング&成長支援シート

① 対象者

氏 名	
職種／役割	
入社日	
作成日	

② 期待する役割（等級）※超重要

このポジションで期待していること（3つまで）

1)

2)

3)

③ 90日後の状態（ゴール）

【90日後にできてほしい状態】

（例：1人で〇〇ができる／〇〇を任せられる）

④ 現状の認識（評価）

【できていること】

【期待とのギャップ（足りていないこと）】

⑤ 具体的な育成・支援（アクション）

【今後1ヶ月の支援内容】

①誰が：

②何をする：

③頻度／期限：（例：週1回／〇月〇日まで）

⑥ 定期すり合わせ（運用）

すり合わせ頻度	月	回
次回面談日	月	日

※必ず次回日程をその場で決める

- ・ 対象者の支援担当者が作成
- ・ 上長や人事、経営層等、関係者に支援状況を共有
- ・ 関係者は必要に応じて支援者をサポートする

記入例とNG例：個人オンボーディング&成長支援シート

NG例

①対象者

氏名	山田 太郎（走り書き）
職種/役	営業（殴り書き）
入社日	2026/4/1

② 期待する役割 ※超重要 — この人材に期待していること（3つまで）

- 1) 主体的に行動する
- 2) 会社へ貢献する
- 3) 成長する

③ 90日後の状態（ゴール）

一人前の営業マンになっている。

④ 現状の認識（評価）

【できていること】

頑張っている。やる気がある。

【期待とのギャップ】

自信がなく受け身

⑤ 具体的な育成・支援（アクション）【今後1ヶ月】

誰が： 田中（営業リーダー）

何をする： 積極的に関わる

頻度/期限： 7月末まで

⑥ 定期すり合わせ（運用）

すり合わせ	月1回
次回面談日	未定（空欄）

記入例

①対象者

氏名	山田 太郎
職種/役	営業
入社日	2026/4/1

② 期待する役割 ※超重要 — この人材に期待していること（3つまで）

- 1) 新規顧客へのアポイント獲得ができる
- 2) 商談の基本的な流れを1人で実施できる
- 3) 報告・連絡を適切なタイミングで行える

③ 90日後の状態（ゴール）

- ・ 1人でアポ取得～初回商談まで対応できる
- ・ 週2件以上の商談を自走できる

④ 現状の認識（評価）

【できていること】

テレアポ一定数実施・指示された業務は素直に取り組む

【期待とのギャップ】

商談で自信なく受け身・報告が後手になりがち

⑤ 具体的な育成・支援（アクション）【今後1ヶ月】

誰が： 営業リーダー（佐藤）

何をする： ロープレ（週1回）・商談同行（週2回）

頻度/期限： 7月末まで

⑥ 定期すり合わせ（運用）

すり合わせ	月2回（第一・第三金曜日）
次回面談日	2026/6/5（金） 17:00

⚠ 期待が「頑張る」レベルにとどまり、誰も同じ認識で動けない

✓ 行動レベルで具体的。誰でも同じ認識で動ける

新入社員の受け入れは「全社プロジェクト」

本人だけが頑張っても、定着はしません。

周囲の人が「この人は何をする人か」を知っている

経営陣・人事・各部門マネージャー・現場サポーターが、採用の意図・役割・期待成果を事前に把握している。

全社が一致協力して受け入れる体制がある

「気がついたら入社していた」ではなく、関係者全員が受け入れの準備をして、初日から動ける状態をつくる。

経営者が「設計者」として関わる

現場任せ・人事任せにせず、経営者がオンボーディングを設計・発信することで、組織全体が動く。

実践例

ある企業（千代田区専門商社60名）では、中途採用のたびに「関係者向け共有資料」を作成し、経営陣・人事・各部門・サポーターに事前配布しました。

記載内容：

- ・この人の役割・期待成果
- ・半年間の大まかなスケジュール
- ・連携してほしい部門と引き合わせ予定
- ・出席予定の会議一覧
- ・レポートライン・サポーター情報
- ・面談・コミュニケーション計画

→ 次のスライドで実物を見てみましょう

オンボーディングプランの例

関係各位

😊 Aさんオンボーディング・プラン 経営企画室 B 田

1、ミッション；

- 当社の新市場創造、既存顧客拡大にまつわるマーケティング戦略立案と、実行に伴う体制の構築により、組織力向上を実現する。
- 適切な手法、ツール、データの活用による、新たなマーケティングプロセスの確立により、効率的・効果的な広告宣伝を実現する。
- 企業ブランディングに取り組み、上記既存市場、新規市場でのポジショニングの確立に寄与する。

2、ポジション：経営企画室：マーケティング統括

と業務目標

、ウェブサイト等、社内外の ICT 資産を最大限活用したマーケティング戦略立案。

の協業、本人や社内外の知見も活用した速やかな執行

レ

1次フェーズ 2024年7月21日～2025年1月20日

データ全般の把握、業務把握、現状の問題点の抽出と提案

各部門からの業務要請把握

～ 経営からの要望聴取、実地調査、現場支援等

③ 社内組織・人材はじめ、社内の把握と人間関係構築

～ 広告・WEB 関係者のスキルレベル、バックグラウンドの把握。

④ CRM ツールの把握、課題、活用のための提案等

新規業務PJへの参加(テレワーク関連、教室関連等)

1) 各部門キーマンとの面談：8/3(月)～ 順次、各部訪問 各1.0～1.5H程度

事業部	面談者	備考
卸、小売、EC	C部長	
技術	D部長	
	E課長	X店長
	F課長	Y店長
事業部	Gマネージャ	
	H課長	オンライン化推進担当

部署メンバーへの紹介をし、当該部署キーマンより、組織の目指す目標、提供したい価値、課題感を受ける

オンボーディングと深く関係する DX 推進室等の関係者への紹介セッション

*次回(8月開催回)以降にて検討中。

*経歴、役割紹介と、上記キーマン面談等で把握した各部の課題や要請事項についても、認識と対応の方向性の共有等を行う。

3) 参加する会議と趣旨目的の説明

会議名	出席者	趣旨目的	開催	備考

4) 独自資料の見方、略語・用語の解説

*必要に応じて調整する。

5) エスカレーション：TO: I専務 (CC: J川、K木)

6) フォローアップサポーター：J川、K木

*コミュニケーション円滑化のため、Slack 開設予定

7) 定期報告：週報：毎金曜日 メール TO: I専務 (CC: J川、K木)

8) 定期面談：入社1ヶ月後、3ヶ月後、6ヶ月後、1年後(以降、毎6ヶ月度)：I専務

*時間経過とともに、仕事や会社に対する課題や不満、疑問が蓄積されることを考慮し、早期に頻繁に面談を行って関係性を築き、6ヶ月後、1年後の布石とする。

9) 歓迎の懇親会は8月の経営会議にてご案内予定。

各種会議等では、紹介の機会を作り、新しい役割(マーケティング統括)とAさんへの理解を早期に得られるよう工夫する。

以上、お気づきの点、人事、現場視点等での不足がありましたら、補足・修正をお願いいたします。

ミッション、役割、
担当業務と目標、
入社半年の大まかなス
ケジュール

連携各署キーマンとの
引き合わせ予定

参加予定会議
(日程・趣旨目的・
関係者等)

レポートライン

業務サポーター、
メンター

コミュニケーション、
面談

コミュニケーション
ツール

入社前：経営陣・配属先上司・人事で確認。業務サポーター・メンターに指示出し
入社初日：人事・本人・業務サポーター同席で打ち合わせ。即フォロー開始

本日のまとめ

1 離職は「構造」の問題

個人の性格・根性の問題ではなく、
会社の仕組みが機能していないサインです。

2 採用・評価・育成を「線」でつなぐ

バラバラな「点」の施策をやめ、
3つを一貫した設計として連動させましょう。

3 期待を言語化し、成長を支援する

「何を期待しているか」を伝えるだけで、
人は驚くほど変わります。

4 全社でオンボーディングを設計する

入社後90日を「本人任せ」にしない。
経営者が設計者として関わることが鍵です。

明日から始めること



Step 1

ワーク②で書いた「1人」に、
今週中に期待を伝える



Step 2

採用・育成・評価の3つに
「ズレ」がないか確認する



Step 3

次の採用前に
オンボーディング計画を作る

明日、誰に何をしますか？

THANK YOU

ご清聴ありがとうございました

アンケートへのご協力をお願いいたします。今後のご案内等もぜひご確認ください。

講師

茂木 理恵

2026.06.12