



Netpress掲載 人気コラム集

Netpress（ネットプレス）は、SMBCコンサルティングが運営する「SMBC経営懇話会」の会員向け情報サービスです。

「Z世代を戦力化する」 オンボーディング実務

採用から入社後90日をどう伴走するか

SMBCビジネスセミナー
みんなの研修

SMBCコンサルティング



新卒採用のポイント 会社説明会時に プレゼンを成功させるには

株式会社チェンジ・アップ代表取締役
東海大学 文理融合学部 教授（博士・政策科学）
荒尾 千春

point

1. Z世代学生の企業選びに「会社説明会の担当者の印象」は大きな影響を与えますから、話しやすく親しみやすいことが重要です。
2. 効果的なアピール要素として、「世の中に役立っている企業・商品」であることを話して理解してもらうことが挙げられます。
3. 質疑応答での注意点と運営のポイントは、笑顔で傾聴と社員全員で学生を迎える意識をもつことです。

1 Z世代の特徴と学生の企業選びの基準

リクルートワークス研究所の調査によると、2026年度の採用は、2025年卒に比べると減少はしたものの、依然として採用意欲は高く、特に従業員規模5,000人以上の企業で採用数を増やしているといえます。

私は大学の教員であり、企業研修講師も務めています。人事の方からは優秀な人材の採用に苦戦している話をうかがいますし、就職活動に奮闘している学生からは会社説明会の感想などを多く聴きます。企業担当者の効果的なプレゼンによって、さらに企業と学生のマッチングが進むのではないかと感じています。

現在の学生の就活の傾向から話をします。

数年前までは、エントリーを10数社から20社行う学生が見られましたが、近年は、数社の説明会に参加し、採用試験を受けて内定を得られると就職活動を終了する「効率重視」の傾向が見られます。つまり、最初の説明会がとても重要であり、説明会の印象や内容が採用に繋がしやすいということです。

また、今の学生は、巷にいうZ世代です。Z世代の大きな特徴は、デジタルネイティブ世代であるということです。SNSを通して人とつながり、表現することを大切にしています。

仲間との一体感や連帯感を重視する世代でもあり、一緒に働く社員や社内の雰囲気、居心地のよさや働きやすさを重視したいと考える人が多いのもZ世代の特徴だといわれています。

それから、授業の中でSDGsなど環境問題や社会問題を多く扱っているからか、働くうえでも社会貢献を重視する傾向があります。さらには、新型コロナウイルスをはじめ不安定な社会情勢の中で過ごしてきたせいも、自身の成長やキャリアアップに意欲的であり、資格取得やスキルアップに励む傾向も見られます。

これらのことから、学生の企業選びの基準は、次のような点が重要になります。

- ① 一緒に働く社員や社内の雰囲気のよさ
- ② 企業における環境問題や社会問題への社会貢献度
- ③ 資格取得やスキルアップの機会

中でも大きな影響を与えるのが「会社説明会の担当者の印象」です。学生に企業を選ぼうえでの決定要因を聞くと、「人事の方の印象がよかったから」というのが共通項として挙がってきます。話しやすく親しみやすい担当者かどうか、ということをよく見ているようです。

2

わかりやすい話し方と他社に差をつける 効果的なアピール要素

他社に差をつける効果的なアピール要素として以下の3点をお勧めします。

(1) 学生の「知っている」との連結

企業における社会貢献度に興味がある学生が多いので、「世の中の役に立ち、愛されている企業・商品」であることを話してください。できれば学生が知っているものとの関連があれば理想的です。

たとえば、飛行機で使用するネジを製造している会社であれば、飛行機のイメージ画像を見せながら「飛行機にもわが社のネジが使われていて高評価を得ています」というように、学生の「知っている」に結びつけることを意識しましょう。

(2) 親や近い人から「すごいね！」を引き出す

学生の企業決定要因の1つに、身近な人からのコメントの影響があります。親や友人などの近い人から「すごいね!」「よい企業だね」を引き出せたら最高です。

そのためには、「短い言葉」で自社の魅力を伝えることが重要です。長い説明ですと、学生が身近な人に話すときに上手く伝わらず、「いいね」「すごいね!」を引き出すことが難しくなります。

自社の魅力は「印象に残る短い言葉で」お願いします。

(3) 自社紹介は、強み弱みの両面から

自社紹介では、自社の強みだけではなく、弱みも述べると誠実な姿勢が伝わります。「企業の強みだけを話されても、かえって不安になる」という学生もいます。

たとえば、「老舗企業の強みは、ロングセラー商品があるということですが、弱みとしてはイノベーションに抵抗がある人もいることです。若い力を期待しています」など、強み弱みの両面からバランスよく話をするといでしょう。

会社説明会での質疑応答の 注意点と運営のポイント

会社説明会では、学生も大変緊張しています。以下のポイントを心掛けるとよい雰囲気になりやすいでしょう。

（１）弾む質疑応答にするための進行の仕方や言葉かけ

ポイントの1つ目は「しっかり頷きながら聴く」ということです。特に、学生の話のテンポに合わせて頷くことや、間を大切にすることが重要です。

また、学生は「こんな質問をしてもよいのだろうか」と不安になりながらも勇気を出して質問をします。ですので、質問をしてよかったと思えるような一言も欲しいところです。

たとえば、質問を受けて「質問ありがとうございます」や「よい質問ですね」などの声かけを笑顔でするとよいでしょう。

環境が許せば、説明会の開始までの時間に、さわやかな音楽を流すのもよいと思います。始まる前から明るい気分で参加できたという学生もいます。

(2) 社員全員で学生を迎える意識をもつ

会社説明会における担当者の振る舞いも見られています。

若手社員が先輩社員に気遣う場面が多く見られると、社内の雰囲気もよくないのではないかと認識するかもしれません。にこやかに、社員同士の言葉遣いや振る舞いにも気を配りましょう。

また、学生が来社する日を社内で共有し、全員で迎える気持ちで臨むようにするのがよいと思います。

たとえば、受付では「お待ちしております」の一言があり、廊下などですれ違う社員からも「こんにちは」という笑顔の挨拶があると、学生からの評価が上がることは間違いありません。

効果的な会社説明会によって、優秀な人材の獲得につながることを祈念いたします。



人事・総務担当者の方へ 新入社員を 迎え入れる際の留意点

株式会社ソフィアステージ
代表取締役 福西 綾美

point

1. 新入社員の受け入れは、単なる人員補充ではなく、組織の将来を左右する重要なプロセスです。
2. 法令を踏まえた適切な対応と、職場定着のための環境づくりを両立させていくことが重要なテーマとなります。
3. ここでは、入社前から入社後90日間までの流れを3つに分け、実務上留意しておきたいポイントを整理します。

1 入社前から始まる「法令遵守」と「コミュニケーション設計」

(1) 入社前アルバイト・インターン時の法的要件とリスクの把握

内定者アルバイトやインターン、事前研修などを実施する際は、「教育目的」であっても実態に応じた対応が求められます。指揮命令下で業務性が認められる場合、労働基準法上の労働者に該当する可能性があるため、賃金支払い、労働時間管理、労災保険の適用の有無を確認する必要があります。特に現場運用との乖離を防ぐため、関連部署と情報共有することが重要であり、結果として労務トラブルの予防につながります。

【実務対応例】

- ・事前研修前に「内容・時間・報酬の有無」を整理し、文書化する
- ・配属先には「教育目的でも業務性が認められる場合に労働者性が生じうる」点を事前に説明する

(2) 入社前情報の扱いとバイアス対策

採用過程で知り得た情報は、個人情報保護の観点のみならず、公正な人事運営のためにも慎重な取り扱いが求められます。採用選考時の評価情報や個人的事情が過度に共有されると、無意識のバイアスを生み、入社後の配属先等に影響を及ぼすおそれがあります。情報共有の範囲を管理し、先入観に左右されない運用を行いましょう。

【実務対応例】

- ・「誰に・どこまで・何を伝えるか」を整理し、情報共有の基準を明確にする
- ・管理職に「先入観を持たない受け入れ」の注意点を伝える

(3) 入社前のコミュニケーションを工夫しよう

入社前のコミュニケーションは、労働条件通知や事務連絡にとどまらず、信頼関係形成の第一歩となります。

社内の良い面だけでなく、職場の雰囲気や働き方を実情に近い形で伝えることが、入社後のギャップ防止につながります。また、相談窓口や連絡体制を明確に伝えることは、新入社員の安心感を高めます。

【実務対応例】

- ・ 社内の雰囲気や業務の流れについて、現場社員のメッセージや1日のスケジュール例を紹介する
- ・ 「困った時はここに相談」という明確な窓口案内（担当者名、メール・電話番号）を伝える
- ・ 初出勤までの流れを時系列でまとめた「入社前ガイドブック」を共有する

2 入社直後の“誤解”を防ぐための制度説明

(1) 「ありがちな誤解」を前提に労働条件を説明する

就業規則などの説明は形式的に行われがちですが、理解のズレが後の労務トラブルにつながることがあります。固定残業手当、年次有給休暇など、“よくある問い合わせや誤解”を説明することで、新入社員の理解を深めましょう。

【実務対応例】

- ・ 固定残業手当の計算方法を伝える
- ・ 年次有給休暇は「いつ・誰に・どう申請するか」を具体的に示す

(2) 企業が求める情報セキュリティの基本

情報セキュリティに関するトラブルの多くは、不注意や知識不足に起因します。私物端末の使用やSNSへの投稿など、身近な行動に潜むリスクを具体的に示し、関係法令を踏まえた基本ルールを入社初期に周知することが重要です。

【実務対応例】

- ・ 「これはOK、これはNG」といった具体例を伝える
- ・ SNS投稿時の注意点を事例で説明する

(3) 「社内規程」は公正な職場運営を支えるガイドライン

社内規程は堅苦しいものではなく、判断の根拠を示し、一貫した運用を可能にするガイドラインです。誰かを縛るためではなく、誰もが同じルールで守られる仕組みであることを伝えることが、理解促進につながります。

【実務対応例】

- ・ 「迷ったときに立ち返るルール」として説明する
- ・ 懲戒規程は“罰”ではなく、予防のためと伝える

3 定着を左右する「最初の90日間」

職場に適応できるかどうかは、入社後およそ90日間の経験によって大きく左右されるとされています。

(1) 初期面談は「表情の小さな変化」に注目する

新入社員は、不安や違和感を言葉にしづらい傾向にあるため、面談では、発言内容だけでなく表情や声のトーンにも目を向けることが重要です。こうした関わりは、メンタルヘルス不調の予防や早期対応にもつながります。短時間でも定期的を実施することが効果的です。

【実務対応例】

- ・以前より声が小さいなど、変化に注目する
- ・「大丈夫です」と答える頻度が不自然に増えていないか留意する
- ・「最近、仕事で戸惑った場面はあった？」など、具体的場面に寄せて聞く

(2) 育成担当者の負荷軽減と「見えない不公平感」を調整する

育成担当者は、通常業務と並行して新入社員の育成にも対応する必要があり、業務過多になりがちです。忙しいなかで指導のタイミングに差が生じ、新入社員の間に見えない不公平感が生じることもあります。人事・総務は、育成体制全体を俯瞰し、役割分担や共有の仕組みを整えることが求められます。

【実務対応例】

- ・育成担当者同士で情報共有ができる場を設ける
- ・指導のポイントをまとめた資料を共有する

(3) 職場の“つながり感”を意図的に設計しよう

新入社員の定着には、「居場所がある」と感じられることが重要です。人事・総務が中心となり、日常的な関わりを意識的に支えることが、働きやすい職場づくりの土台となります。

【実務対応例】

- ・上司・先輩によるあいさつや声かけを促す
- ・雑談やランチ同行を通じた関わりを提案する
- ・人事・総務が定期的に様子を見に行き、気軽な雑談を交わす

新入社員の受け入れは、会社全体で支える大切なプロセスです。人事・総務を中心に入社前から丁寧に関わることで新入社員の安心感が育まれ、定着と信頼関係構築につながります。安心して働ける職場づくりを進めていきましょう。



人事・育成担当者は必読！

新入社員が身につけるべき 思考スキルと研修のポイント

株式会社ネクサック
代表取締役
橋本 尚久

point

1. 新入社員は、日常業務で必要不可欠なコミュニケーション力や問題解決力を強化するために、ロジカルシンキング（論理思考）を身につける必要があります。
2. 新入社員に、ロジカルシンキング等の思考スキルを効果的に習得させるためには、具体的でわかりやすい研修を受講させることに加え、職場において、人事担当者や上司、OJT担当者によるこまめな動機づけやフォローアップが重要です。

1 新入社員が身につけておきたい思考スキル

新入社員が職場に配属された後、仕事を覚えながら上司をはじめ社内外のステークホルダーと関係を築くなかで、当面の課題となる主要なビジネススキルが2点あります。

1点目は、コミュニケーション力です。新入社員は日々の報連相（報告・連絡・相談）でつまづきやすく、その内容の正確性やわかりやすさだけでなく、手法、タイミングなどで上司から指摘されることが多くあります。

その理由として、これまでの学生生活（特にプライベート）では、価値観が近い気の合う友人や家族との主観的な会話が多かった一方で、ビジネスコミュニケーションでは、主観よりも客観性が重視され、それを意識した結論や根拠の作り方に慣れていないことが挙げられます。

また、「相手の問いに答える」「結論から話す」「要約する」などのビジネスで求められる効率的なコミュニケーションの作法に慣れていないことも一要因です。

2点目は、問題解決力です。学生時代は与えられた課題をこなす機会が多かったのですが、社会人になると、上司からの指示という課題をこなすだけでは不十分です。新人とはいえ、指示されていないことでも自ら積極的に問題を発見し、課題を設定する能力や行動が求められます。

また、ビジネス上の問題解決では、さまざまなステークホルダーの立場に鑑みた合意形成や意思決定が必要で、勘や経験に依存しない客観的・合理的な問題解決力が求められます。

これらの課題を育成段階で早期に解決するためには、その土台となる思考スキルの習得が必要です。ロジカルシンキングは「全体像を押さえ、事実に基づき筋道を立てて結論を導く思考スキル」であり、結論や根拠の納得感を高めるコミュニケーションや、問題発生時の原因分析や解決策の策定に役立ちます。

まさに新入社員が早期に身につけるべき思考スキルといえるでしょう。

2 新入社員研修のポイント

新入社員研修で学んだ思考スキルを、配属後の仕事で活かせるようになるために、押さえておくべき新入社員の特性を解説します。

(1) 社内外で通用する自己成長や自己効力の実感を求めている

近年はソーシャルメディアやAIツールの活用により、自分に必要または興味のある情報に素早くアクセスできる若手が増えてきました。同期や同世代が、ビジネスシーンのどこでどのように活躍しているか等の情報も目に入ります。

その結果、自分の現在のビジネススキルや業務内容がどれだけ「安全」なポジションにいるのか、付加価値の高いスキルを身につけて実践できているのかが気になります。

言い換えると、自分が着実に成長しており、自社内での貢献実感や社外での評価（市場価値）が高い人材であるという「安心」を求めているのです。

(2) 「失敗を恐れずにチャレンジ」に躊躇がある

新入社員にロジカルシンキング研修を受講していただくと、総じてロジカルシンキング自体の重要性や必要性を理解し、強い興味を持っている様子も伺えます。

同時に受講後の率直な感想として、「実務でうまく活用できるか不安」という声も多くあります。ロジカルシンキングに限った話ではありませんが、やはり研修時間だけでは練習量や実践量が足りず、また配属先の具体的な業務内容が十分にイメージできていないなかで、そう感じてしまうのは無理ありません。

講師からは「新入社員は多少の失敗は気にするな。恐れずにやってみよう」「楽器やスポーツと同じ。少しずつ慣れよう」と安心感を与えるように背中を押すのですが、それだけでは不十分です。特に最近の若手は自己成長の意欲は高い一方で、評価懸念の高さから自ら不安なことや不確実なことへのチャレンジにためらいがあります。つまり失敗するリスクを負ってまで100点を目指すよりも、無難に80点で評価される確実性のほうを選ぶ傾向があるのです。

(3) 先輩・上司からは丁寧に指導してもらいたい

SMBCコンサルティングによる「2024年度 新入社員意識調査アンケート」によると、「先輩・上司に求めること」として「積極的にコミュニケーションを取ってくれる」「いつでも相談できる雰囲気がある」「丁寧な指導をしてくれる」が他の回答を引き離して多く、新入社員がコミュニケーションを求めていることがわかります。一方で、「仕事への熱意がある」の回答は3年連続で減少しており、この世代は“熱血漢”を避ける傾向にあるようです。

これらの特性に鑑みると、新入社員研修を効果的なものとするためには、新入社員に対して職場の人事担当者や上司、OJT担当者から受講前に適切な動機づけを行い、また受講後は適切にフォローアップすることが重要といえます。

具体的には、受講前にこれから学習することが自社業務になぜ必要なのか、どう活かせるのかを丁寧に説明する必要があります。そのためには、新入社員研修の各プログラムが、新入社員の具体的な業務と紐づく内容で設計されていることが前提となります。さらに業務だけでなくプログラム同士の関連性や整合性も説明し、新入社員にとって「学ぶ意義」の腹落ち感を高めるようにしましょう。

ロジカルシンキングのような思考スキルは、業界や職種に依存しない汎用性のあるビジネススキルであり、「社会人としての市場価値を高められ、自身のキャリアアップに大きく貢献する」という動機づけを行うことも効果的でしょう。もちろん講師からもそういった動機づけは行われますが、人事担当者や直属の上司から言われることで、これから学習する内容の具体性や現実味を増すことができます。

また、受講後には、1日5分でもよいのでスキルアップについて新入社員と話し合う時間を作り、研修での学習内容を実践する具体的な機会を提供し、それをフォローする必要があります。そこでは「何か困っていることはない？」という単なる声かけではなく、「〇〇ができているね／できるようになったね」という小さな成功体験を確実に積みせ、「〇〇をこうするともっとわかりやすくなるよ／効率的にできるよ」といった自己成長や自己効力感につながるポジティブなフィードバックを行ってください。

このようなこまめな丁寧な関わりによって、新入社員の「安心」「安全」欲を満たすことができ、結果として職場へのロイヤリティ向上にもつながっていくでしょう。



Z世代マネジメントの常識 管理職の指示の出し方で 組織は変わる！

株式会社営業会議
代表取締役
野口 明美

point

1. 管理職が目的と理由を明確にして指示をすれば、部下は納得し、主体的に行動します。
2. Z世代の部下は、自身の成長につながる情報やスキルを提供してくれる管理職を求めています。
3. 逆に、Z世代の部下は、無価値と思うことに自分の時間が拘束されることを嫌いますので注意しましょう。

昨今、多くの企業で管理職が若手社員、特にZ世代とのコミュニケーションに課題を抱えています。

かつての「言われた通りにやればよい」という指示命令型マネジメントは、ハラスメントと受け取られるリスクがあるため、現代の多様な価値観を持つZ世代には通用しません。

営業教育を主軸とする研修会社の代表として、私は多くの企業の社員と接するなかで、その原因が管理職の指示の出し方にあると考えるようになりました。

ここでは、私の経験に基づき、Z世代の若手社員と建設的に関わり、組織を活性化させるための具体的なマネジメントのヒントをお伝えします。

1 指示は「なぜなら」「目指すべき目標・ゴール」と セットで伝える

Z世代の若手社員は、単に「やれ」と命じられるだけでは動きません。

彼らは、行動に移す前に、その指示の背景にある目的や理由、そして目指すべき目標・ゴールを理解したいと考えています。もし「上が言うから」といった返答をすれば、「思考停止」の烙印を押されかねません。

たとえば、オンライン会議での映像ONについてです。単に「映像ONにしてもらえないかな？」とお願いするのではなく、その必要性を具体的に伝えるべきです。

私は社内会議で映像ONを推奨する際、次のように説明します。

「会議では非言語コミュニケーションも対話の一部だと考えています。納得していない表情の参加者に意見を求めることで、新しい方向性が見つかったこともあります。また、商談では相手の非言語コミュニケーションを掴むスキルも必要となり、日頃から社内会議でこの経験を積むことが重要です。」

そして、「理解、同意できたなら、映像をONにしてください」と伝えています。

このように目的と理由を明確にすることで、部下は納得し、主体的に行動するようになります。

2

時間外コミュニケーションは「投資」であり、「質」が重要

業務時間外の部下とのコミュニケーションは、単なる付き合いではなく「投資」です。Z世代は時間効率を重視し、自分の時間を拘束されることへの対価を求めます。

過去に、「ランチミーティングの内容が薄く、ランチ代も割り勘で迷惑だった」という不満を聞いたことがあります。

ランチミーティングを行うのであれば、単なる情報交換の場ではなく、具体的な成果につながる有意義な時間にすることが重要です。

たとえば、午後の商談の目的・ゴール確認、商談相手の情報の共有、ロールプレイングなど、部下にとって時間をかける価値があったと納得できる内容にしましょう。

もし、単なる情報交換であれば、部下の時間を拘束するのですから、管理職が食事代を負担すべきです。さもなければ、部下からの評価を下げるだけの残念な結果に終わってしまいます。

3

情報やスキルを提供せよ

Z世代は将来への不安を抱えており、自身の成長につながらない職場には未来がないと考えます。

彼らは、ビジネスの世界で役立つ情報やスキルを提供してくれる管理職を求めています。構える必要はありません。たとえば、普段の行動で直したほうがよい点を伝えるなど、些細なことで構いません（もちろん、「なぜなら」と理由を伝えることを忘れずに）。

私は以前、Z世代の受講生が名前を呼ばれても返事をせずに意見を話し始めることに気づきました。そこで、次のように伝えました。

「皆さんの存在を認め、『〇〇さん』とお呼びしているのですから、『はい』と返事をして私の存在を認め、周囲にあなたの存在を共有してから、自分の意見を発表するのが、ビジネス人としての『作法』だと私は思うのですが、いかがでしょうか？」

すると、受講生全員が名前を呼ぶと「はい」と返事をするようになりました。

単に「返事をしろ」と怒鳴るのではなく、「はい」と返事することが、単なるマナーではなく、ビジネスの世界を生きていくためのルール＝「作法」であると伝えることで、彼らは納得し、行動を変えました。

管理職の皆さんも、自身が当たり前に行っている行動の意味を部下に伝えることで、部下のあなたを見る目は変わるはずです。

4 相互理解は、真正面から短時間で深める

私は研修講師以外に、顧客の営業部に駐在して社員を指導する業務も行っています。指導対象のZ世代の若手社員とのリレーション構築は不可欠です。

彼らと相互理解を深めるために、私は以下のような提案をしています。

業務を効率的に行い、業績もアップさせていくために、互いの情報交換が必要だと思います。そこで、今から3分間だけ、互いの情報交換を行いませんか？情報交換するテーマは次の3つです。

1. この仕事を通じてどんな自分になりたいか？
2. 職場で、仕事上で、されたら嫌なことは何か？
3. もっともやる気が高まる時はどんなときか？

この提案のポイントは、情報交換の目的と3分間という時間の区切りを明確にすること、管理職側が率先して自分の情報を開示すること、そして部下にとって「されたら嫌なこと」という質問を必ず入れることです。

この3分間の情報交換を拒否したZ世代の社員は、これまで一人もいませんでした。わざわざランチの1時間を費やすことなく、職場のデスクで、たった3分間で深い相互理解を促すことが可能です。

Z世代の若手社員は、明確な理由と目的、そして自身の成長を重視します。一方的な指示ではなく、対話を通じて彼らの納得を引き出し、主体性を促すことが、これからのマネジメントには不可欠です。

本稿で述べたヒントが、管理職の皆さんのマネジメントの一助となり、組織の活性化に繋がることを願っています。

**SMBCビジネスセミナー**
みんなの研修

プレミアム
磨き抜かれた
珠玉のプログラム

ベーシック
プロフェッショナルの
土台固め

ライブラリ
定額で学ぶ
セルフラーニング動画

講師派遣
いつもの職場で学びあう
カスタマイズ研修

「みんなの研修」は新人から管理職、役員まで、
さまざまな立場の人に必要な基本のまなびを揃えた、
総合研修サービスです。

詳しくはこちら▶▶

