

企業 経営情報

REPORT

Available Information Report for
Corporate Management



人事

入社初期の
「不安」を「安心」に変える

オンボーディングの ポイント

- 1 早期退職を招く部下とのコミュニケーション不足
- 2 定着率を高めるコミュニケーション法
- 3 部下の安心感を高める面談スキルの向上
- 4 Z世代社員との円滑なコミュニケーション事例

1 | 早期退職を招く部下とのコミュニケーション不足

オンボーディングとは、乗り物に乗っていることを意味する「on-board」を由来とし、新しい仲間の順応を促進する取組みです。しかし、この新しく会社・組織に加わった人材をいち早く組織への定着・戦力化を促進するための取組みがうまく機能せず、せっかく採用した人材の早期退職によって、企業の採用計画や育成計画に支障が及ぼす事象が増えてきています。

退職理由には本人の事由による面もありますが、入社後のミスマッチやコミュニケーション不足など、自社の受け入れ態勢が不十分であることも考えられます。特に、新入社員に対するコミュニケーション不足によって退職を招くような事態は回避しなければなりません。そこで、本レポートでは、昨今の若者の傾向をつかみ、早期退職を防ぐための対応策について解説いたします。

1 | 新入社員の不安を増幅させる入社後の「放置」や「曖昧な指示」

本レポートは、入社初期の若手（近年はZ世代が中心）を主な対象として想定しています。そこで前提理解として、Z世代の特徴を簡単に整理します。

Z世代とは、1990年代後半～2010年前後に生まれた世代で、デジタルネイティブとして成長した代表的な世代であり、2025年時点で15～30歳になる年齢を中心に構成されます。

幼少期からインターネットやSNSを使うことに慣れており、情報収集・発信・コミュニケーションをオンライン上で自然に行うことができる点が特徴です。ちなみにZとは米国における世代分類上の用語で特別の意味はありません。

◆世代別の特徴

(注) 各年代の区切りについては諸説ある。

バブル世代	就職氷河期世代	ミレニアル世代	Z世代
1965～1969 年生まれ	1970～1982 年生まれ	1980～1995 年生まれ	1995～2010 年生まれ
バブル景気の時期に就職した世代。学生時代は携帯電話や PC 機器が普及していない環境で育つ。長時間労働や勤務時間外での仕事の付き合いが当たり前のこととして受け入れられていた。	1990 年半ば～2000 年代前半に社会人になった世代。厳しい求人環境を経験。契約や派遣等の非正規雇用の割合が増加。PC 機器やインターネット、携帯電話等の進化とともに成長。転職や再就職の不安を抱えることが多かった。	2000 年代に社会人になった世代。バブル崩壊後の景気低迷期に育つ。アナログからデジタルへの移行期を経験したデジタルネイティブ世代で、さまざまなメディアから情報収集する。非婚・晩婚化も進み、ライフスタイルが多様化している。	2010 年前後以降に社会人になった、あるいはこれから社会人になっていく世代。各家庭に PC 機器が本格普及し始めてから生まれた。SNS 等を利用して、情報収集だけでなく、自らも発信して自己表現する。仕事よりプライベートの時間を重視する傾向がある。

労政時報：『特徴を把握し最大限のポテンシャル発揮を促すZ世代のモチベーション施策』（2025）

◆ Z世代の最近の傾向

- ①働く意味・納得感を重視
給与だけでなく「自分の価値観に合うか」「意味があるか」をみる。
- ②ワークライフバランス／心身の安定志向が強い
ワークライフバランスを大切に、「自分らしく働く」「メンタルの負荷を抑えたい」を重視。
- ③成長・学習機会に敏感
成長実感が得られるか、学べる環境かを重視しやすい（合わないと感じると早めに見切る行動に結びつきやすい）。

これらの傾向を踏まえると、入社初期の若手は「納得感」「心身の安定」「成長実感」が得られない状況に特に敏感であるといえます。次に、若手がどのような場面で「放置されている」と感じるのかを具体化します。

新入社員がどんな時に「放置されている」と感じるのかを理解しておくことは重要です。

例えば、『これをやっておいて』と言われたまま確認がなく、途中で詰まっても相談先がないと、新入社員は放置されたと感じやすくなります。

実務を通して経験値をつけることが目的であっても「やっておいて」と仕事を丸投げされることも、放置されたと感じる原因です。放置は本人の受け取り方だけでなく、組織側の構造要因によっても発生します。以下に、現場でよく見られる要因を整理します。

◆ 放置が起こる背景（組織側要因）

- 教育担当者が不在となる時間が多い
- マニュアル化されていない業務が多い
- 育成が体制化されていない
- 「やっておいて」と仕事を任されている

2 「見て学べ」の指導方法は古い教え方である

放置は何も教えないだけでなく、教育方法が暗黙の前提になっている場合にも起こります。先輩社員の仕事を観察して必要なスキルや業務の流れを学ぶ指導方法が根付いていることも、新入社員の放置が発生する原因です。

「見て学べ」は、新入社員の自主性を養う上では効果的な反面、何に注目すべきか、どのように学びを深めるべきかがわかりません。結果的に孤立感を感じることで、「放置されている」と思う人もいるでしょう。

業務の背景や理由が明示されなければ、単に表面的な作業の流れを真似るだけで本質的な理解に至らない場合も少なくありません。したがって、新入社員は自ら学ぶだけでなく、先輩社員や教育担当者からも積極的な指導やサポートが必要となります。

◆放置されていると感じる要因

人手不足・忙しさ：教える時間が取れず、「とりあえず横で見ている」が最短ルートになりやすい

質問しにくい空気：質問が“能力不足”扱いされる文化があると、若手は聞けず、結果的に「見て学ぶ」しかなくなる

標準がない不安：教え方の型がないので、教える側も「どこまで言えばいいか」分からず、観察学習に逃げやすい

属人化の歴史：業務がマニュアル化されておらず、教え方も各人の経験則に依存している

3 | 新入社員を放置した場合に起こりうる3つのリスク

新入社員を放置することには、少なくとも次の3つのリスクがあります。影響は本人に留まらず、現場の生産性や職場全体の雰囲気にも影響します。これらのリスクを未然に防ぐ鍵となるのは、ただ単に会話量を増やすことではなく、必要なタイミングで期待・支援・承認が伝わる仕組みを整えることです。

- ①退職する可能性が高まる
- ②成長できず生産性が上がらない
- ③社内の士気が低下する

①退職する可能性が高まる

新入社員を放置すると、進め方や暗黙のルールが分からないまま業務が進み、ミスや手戻りが増えます。相談先が曖昧で反応も薄い状態が続くと不安が蓄積し、「取り残されている」と感じて早期離職につながりやすくなります。

②成長できず、生産性が上がらない

指導やサポートが不足すると、必要な知識・スキルが身につかず、つまづきが解消されません。誤った理解が固定化し、後から修正コストが増えることとなります。結果としてパフォーマンスが伸びず、生産性向上の機会を失います。

③社内の士気が低下する

放置が常態化すると育成を軽視する空気が生まれ、既存社員も不安を抱くようになります。結果的に、新入社員の孤立がチームワークを乱し、職場全体の士気低下につながっていくこととなります。

2 | 定着率を高めるコミュニケーション法

1 | 定着率を高める3つの取り組み

定着率の低下は「本人の我慢不足」や「会話量の不足」だけで説明できません。入社初期に、期待役割・優先順位・合格ライン・相談ルートが十分に共有されないまま業務が進むと、不安と孤立が蓄積して早期退職の判断が早まる恐れがあります。

会社側として取り組むべきことは、直属の上司の善意や気合いに依存するのではなく、「必要なタイミングで、必要な内容が伝わる」関わり方を標準化することです。

その取り組みは、以下の3点に整理できます。

- ① 行動ルールの設定
- ② 接点の頻度の向上
- ③ 対話の型を決める

① 行動ルールの設定

安心して相談できる土台づくりとして、「質問＝会社への貢献」という意識を新入社員に浸透させることをお勧めします。「質問は能力不足の表明ではなく、チームに役立つ貢献行動である」という考え方を持つことで心理的安全性の向上にもつながります。

また、質問が増えることで認識のズレを早期に発見でき、手戻りやミス、事故の予防につながり、仕事の質も向上します。

特に新入社員は「迷惑になる」「評価が下がる」と感じて質問することをためらう傾向にあるため、個人の勇気に任せず、職場側が質問を歓迎する仕組みを先に整えることが重要となります。「質問＝会社への貢献」が当たり前になると、問題発見と学習が加速し、助け合いが進み、働きやすさが高まって早期離職リスクの低下にもつながります。

◆ 行動のルール化による効果

- 認識ズレを早期に発見でき、手戻り・二度手間が減る
- 相談のハードルが下がり、問題が小さいうちに解決できる
- 上司・先輩の対応が標準化され、指導のばらつきや不公平感が減る
- 孤立や不安が減り、心理的安全性が高まって早期離職リスクが下がる
- 暗黙知（判断基準・優先順位・品質基準）が言語化され、立ち上がり（戦力化）が早まる
- ミス・事故の予防につながり、品質・安全面のリスクが低減する

②接点の頻度の向上

ルールがあっても接点が少なければ、つまづきは解決できません。そこで週1回の1 on 1を導入することをお勧めします。1 on 1とは、上司と部下が1対1で定期的に行う面談のことです。これを評価の場としてではなく、つまづき・不安・負荷を早期に把握して支援につなげる「安心して話せる場」と位置づけることができれば、新入社員の不安を取り除くことのできる有効なコミュニケーションの場となります。

◆ 1 on 1 面談導入による効果

- つまづき／不安／負荷を早期に把握でき、問題が大きくなる前に手当てできる
- 相談のハードルが下がり、抱え込み・孤立・メンタル不調の予防につながる
- 認識ズレが減って手戻りが少なくなり、業務のスピードと品質が上がる
- フィードバックと承認が増え、成長実感・モチベーションが高まりやすい
- 早期離職リスクが下がり、定着率の向上につながる
- 強み・課題・配置のミスマッチを早期に発見でき、育成計画や業務配分の調整がしやすい

③対話の型を決める

1 on 1を「雑談」や「報告」で終わらせないために、進め方を以下に示す4ステップで揃えます。面談に際してはパターンを決めると、聞き漏れと対応のばらつきが減り、ズレを早期に修正できます。つまり、「状況確認→困りごと→次の一手→承認」というように流れを統一し、支援のばらつきを抑えます。

併せて入社初期の情報共有・フォローの進め方と、上司の関わり方を標準化することで、配属や上司による支援格差を縮小することも必要です。

◆ 4ステップ（問いの例）

- ① 状況：今週の業務で、進んだ点／止まっている点は？
- ② 困りごと：詰まっている理由は「情報不足」「判断基準」「負荷」のどれなのか？
- ③ 次の一手：まず何を、いつまでに、誰に確認する？
- ④ 承認：良かった行動（工夫・挑戦・改善）を具体的に伝える

◆ よくある NG（避けたい形）

- 上司が話しすぎて、本人の状況がわからない
- 結論が「頑張って」で終わり、次の一手が決まらない
- 指摘が先行し、相談が止まる

2 | 1on1を軸とした「オンボーディング」のポイント

1on1は前項のとおり、新入社員の気持ちを軽くしたり、不安を取り除く面で大きな効果が期待できます。この取組みを一過性で終わらせることなく、継続させるためには運用ルールの文書化が有効となります。

効果的な1on1を進める上でのポイントは、以下の3点となります。

- ①上司7：部下3ではなく、上司3：部下7の割合で会話する
- ②評価の場と分ける（査定と混同しない）
- ③事実よりも「感情」「気づき」を扱う

繰り返しになりますが、1on1は、「早期離職の防止」「戦力化の加速」「エンゲージメント向上」を実現するための中核的な施策となります。

また、新入社員が組織に適応し、早期に能力を発揮できるようにするためのオンボーディングは、単なる初期研修ではなく、入社後3～6か月間の定着・戦力化プロセス全体を設計する取組みにすることが必要です。

オンボーディングによって組織文化への適応、役割理解の明確化、心理的安全性の確保など、様々な目的を果たすことができます。

これらの取組みはいずれもコミュニケーションが伴いますので、1on1を有効に活用すれば、新入社員の成長にも役立つものになります。

◆オンボーディングのポイント

期待役割の明確化	「何を求められているのか」を具体的に示す
育成ロードマップ設計	入社後の到達目標を段階的に設定する
定期的な1on1の実施	業務進捗確認だけでなく双方対話の場を設ける
心理的安全性の確保	「わからない」と言える環境をつくる
人間関係の早期構築支援	メンター制度や紹介機会を設け、孤立を防ぐ
組織文化・価値観の共有	「なぜそれをやるのか」という背景や理念を伝える
振り返りとフィードバックの仕組み化	入社1か月など節目で振り返り面談を実施

3 | 部下の安心感を高める面談スキルの向上

1 | 上司に求められる面談スキルの向上

入社初期の不安や停滞は、能力不足より「仕事的前提が見えない」ことから起こりがちです。正解や合格ラインが曖昧だと、判断に迷ってしまい行動が止まります。

上司が励ましのつもりで投げかける「頑張っていて覚えて」という言葉がかえってプレッシャーになってしまうケースもあるため、指導の場面での言語を構造化することが必要です。

1 on 1 面談を機能させるために、まず、相手の話を聴く（傾聴）→確認したいことを尋ねる（質問）→質問内容を考える→自分の答えを述べるという流れが言葉のキャッチボールにより、スムーズに行われるようであれば問題ありません。このような流れがうまくいかない理想的な 1 on 1 にはつながらない恐れもあります。

上司の面談スキルを高めるための取組みは、以下のとおりです。

◆面談スキルを向上させる具体的手法

●体系化されたロールプレイング研修

実場面を想定したロールプレイで習得します。管理職役・部下役・観察者役を交代し、終了後に「良かった点→改善点」の順で具体的にフィードバックします。

●1 on 1 面談チェックリストの導入

準備・実施・フォローの行動指針をチェックリスト化します。目的設定、傾聴・質問、記録と支援実行までを押さえ、運用しながら定期的に改善します。

<チェックリストの最小セット>

- ・面談前：本人の状況メモ（進捗／詰まり／相談したいこと）を1分で用意します。
- ・面談中：最後に「次の一手（何を・いつまでに）」を必ず言語化して合意します。
- ・面談後：合意事項を一言で記録し、次回冒頭で実行状況を確認します。

●上司同士のピアラーニング制度

月1回の事例共有会で匿名化した面談事例をもとに工夫点を議論し、四半期ごとに悩み相談会も実施します。担当部門が上司役として参加し、良い事例は社内で横展開します。

◆面談の質を安定させる運用

事前準備：本人の状況メモ（今週の業務／困りごと／相談したいこと）を1分で書ける形にする
 実施：面談は「状況→困りごと→次の一手→承認」で固定し、毎回“次の一手”まで決める
 事後フォロー：合意した次の一手は、期限・担当・確認方法までセットにし、次回冒頭で確認する

パターンを決めても例外は必ず起きます。その際は、1 on 1 を見解の相違を修正する場として位置づけ、「状況→困りごと→次の一手→承認」の型で進め、基準を修正してその内容を合意することで、相手は安心感が得られます。

ポイントは、面談を「報告会」で終わらせず、次の行動（何を・いつまでに・どうするか）を必ず決めることです。次回の冒頭で実行状況を確認すれば、1 on 1 が安心の場であると同時に前に進む場になります。

◆1 on 1 でズレを回収するチェック

状況：いま詰まっている箇所はどこか（作業／判断／対人）
 困りごと：原因は「情報不足」「判断基準」「負荷」のどれか
 次の一手：まず何をするか（確認・修正・依頼）／期限はいつか
 承認：良かった行動を事実で一言返す（工夫・改善・挑戦）
 合意：次回までの宿題と確認方法（誰が／いつ／何で確認）

面談スキルの中でも、定着と学習速度に直結するのがフィードバックの質です。特に入社初期は、指摘が続くと相談が止まりやすいため、以下で述べる肯定的な「承認」を運用ルールとして組み込みます。

2 | 承認のフィードバック 「ダメ出し」の前の「肯定」を徹底

承認のフィードバックを徹底するため、「ダメ出しの前に肯定する」を共通ルールとして運用します。肯定とはお世辞ではなく、本人の良かった行動や工夫を事実として先に言語化することです。先に肯定が入ることで受け手は安心して改善点を受け止めやすくなり、学習が止まりにくくなります。

◆承認のフィードバック導入による効果

- 受け手が防衛的になりにくく、改善点を「否定」ではなく「助言」として受け止めやすくなる
- 指摘への恐怖が減り、質問・相談・報連相が増える（黙り込みを防ぐ）
- 良い行動が言語化されて再現されやすくなり、成果の出し方が職場に蓄積される
- 早期離職リスクが下がり、定着率向上につながる

ただし、承認だけでは「何を基準に改善すればよいか」が明確になりません。学習を前に進めるには、期待水準と合格ラインを言語化し、良し悪しの判断基準を共有することが欠かせません。そこで次に「合格ライン」の可視化を整理します。

3 | 1on1で基準を確認して合格ラインを揃え続ける

合格ラインは、一度決めて掲示しても実際の運用では続きにくいものです。現場では優先順位や求める水準が変わり、理解のズレも生まれるためです。

そこで、合格ラインは「作って終わり」ではなく、1on1で定期的に確認して揃え直す運用にします。各業務について「期待水準」「合格ライン」「OK/NG例」を用意し、面談やレビューで確認します。ズレが見つかったら、その場で基準を言い直し、次を取る行動（何を・いつまでに・どう直すか）まで決めます。迷いと手戻りを減らし、定着と早期戦力化につなげます。

◆可視化する内容

- 定期確認（週次の1on1／レビューで、基準どおりに進んでいるか確認）
- ズレ修正（その場で合格ラインを言語化し直し、次の一手まで決める）
- 更新（OK/NG例やチェック項目を追記し、基準を最新版に保つ）
- すり合わせ（1on1：進捗・ズレ・次の一手を毎回セットで扱う）

言語化は、目的・期待役割・判断基準・手順・品質基準を言葉にして共有することです。

これに対し構造化は、業務を分解し、チェックリスト・テンプレート・フローなど誰が見ても分かる形に落とし込むことです。

完璧なマニュアルを目指すより、優先順位／品質／報連相のタイミングなど迷いやすい点を最小セットで揃え、運用しながら更新します。

以上を踏まえ、次章では運用例を通じて、現場での落とし込みイメージを確認します。

4 | Z世代社員との円滑なコミュニケーション事例

【事例1】世代間の壁を「対話の仕組み」で越えたA社

■創業：2003年 ■事業内容：総合素材メーカー ■従業員数：約1,000名

1 | 企業概要と経営課題

A社は、金属・高機能製品・加工・再生可能エネルギーなどを展開する企業です。複数拠点・部門横断の体制ゆえに、世代・階層・拠点間で価値観や情報が行き違いやすく、経営陣も危機感を抱きながらも、何から手をつけるべきか見えにくい状態でしたが、徐々に「対話」を軸に社内コミュニケーション施策を継続的に整備しています。

◆ A社の課題

1. 指示命令型になりやすく、現場の力を十分に引き出しにくい
現場中心の組織では、上からの指示が強まると指示待ちが増え、主体性や改善力が発揮されにくくなる。
2. 世代・階層を越えた対話機会が不足し、本音や現場感が届きにくい
「言わない方が安全」という空気があると、縦横のつながりが弱まり、現場の実態が経営に届かない。
3. 若手視点（デジタル・価値観）を経営に取り込みにくく、変化対応の速度が落ちやすい
若手のデジタル感覚や価値観を取り込む仕組みが弱いと、意思決定の更新が遅れやすい。

2 | 「対話」を制度として埋め込む

A社は、対話を一過性のイベントで終わらせず、経営と現場／世代・階層／拠点間をつなぐ仕組みを複線化しています。

① タウンホール＋社内発信の強化（経営と現場の距離を縮める）

タウンホールミーティングやコミュニケーション委員会などを整備し、対話が継続しやすい形にしました。併せて社長出演コンテンツ等で、経営メッセージの共有と共通理解づくりを進めています。

② リバーズメンタリング（階層・世代の壁を越える）

若手がメンターとなり経営層・管理職と対話する仕組みを導入し、若手の視点を「役割として保証」することで、立場差があっても意見交換しやすい設計にしました。

③柔軟な働き方の整備～ハイブリッド(出社・在宅勤務)環境前提の土台づくり

出社の他、在宅勤務やサテライト活用など、働く場所の制約を緩和し、働き方の前提をそろえる取組みを進めています。

④半日職場体験(部門間の相互理解を増やす)

部署や職場が異なるメンバー同士が互いの仕事を理解する機会を用意し、相互理解を偶然に任せない設計としました。

3 | 成果と成功のポイント

上記①～④の取組みの結果、以下のような成果が見られました。

●数値で確認できる成果

- ・エンゲージメントサーベイ肯定的回答率(全般)：2023年度 73.0%→2024年度 74.9%→2025年度 74.4%。
- ・2022年の開始以降、「組織」「成長機会」を強化領域に設定し改善を推進。特に「成長機会」領域は開始時比で11ポイント改善された。

●職場で起こりやすい変化

- ・経営と現場、若手と管理職の間に対話ルートが複数でき、声が届く経路が単線化しなくなった。
- ・ハイブリッド環境下でも情報格差や疎外感を抑える前提が整いやすくなった。
- ・拠点・部門が多い組織でも、相互理解の機会を意図的に設計し、認識ズレが減少した。

【事例2】ハイブリッド(出社・在宅勤務)ワーク下の「情報格差」と世代・階層の壁を解消したB社

■創業：1998年 ■事業内容：業務系SaaS/ITソリューション ■従業員数：約310名

1 | 企業概要と経営課題

B社は、首都圏を中心に複数拠点をもち、開発・営業・カスタマーサポートなど多職種が協働する中堅企業です。ハイブリッドワークの定着により情報が届きにくく本音も出にくい状況が生まれ、対話と相互理解を「仕組み」として整える必要性が高まっていました。

◆B社の課題

1. 階層・世代の壁により、若手の声を経営や部門運営に届きにくい

立場や経験差から、若手の課題感(仕事の進め方、働き方、デジタル活用等)が共有されにくく、改善提案が埋もれやすい状況がありました。

2. 部門・拠点多いことで、共通言語(価値観・行動の基準)がばらつきやすい

職種や拠点が分かると「何を優先するか」「どこまでやれば合格か」が揃いにくく、連携が属人的になり、手戻りや誤解が起きやすくなっていました。

3. ハイブリッドワークに伴う情報格差・心理的距離

偶発的な会話が減るほど相談のタイミングを逃しやすくなり、情報格差や孤立感が生まれやすく、対話や情報共有の機会を組織として計画的に設けることが課題となっていました。

2 | 「場づくりとルール整備」で対話と一体感を回復する

B社は、対話を個人の努力に任せず、制度・場・運用ルールとして整備しました。

①経営層・部門長と若手をつなぐ「リバースメンタリング」

若手がメンターとなり、部門長・マネジャーと定期的に意見交換する仕組みを継続実施（年2回、各回20～30名規模）。若手の視点を“役割として保証”し、立場差を越えて課題を共有できる対話回路をつくりました。加えて、キャリア面談（希望者は四半期に1回）を整備し、相談先を直属上司だけに偏らせない運用を進めています。

②ハイブリッド環境でも取り残しを生まない「運用ガイド」と“つながる場”

働き方移行期の戸惑いを減らすため、情報共有のルール（決定事項の書き方／会議要約の置き場所／相談の優先ルート等）をガイド化しました。さらに、オンラインの雑談・共有会（ランチセッション等）を定例化し、場所に依存せず参加できる接点を確保。情報共有・学び・交流の機会を継続的に増やしました。

3 | 結果と成果のポイント

上記①～②の取組みの結果、以下のような成果が見られました。

●数値で確認できる成果

- ・社内サーベイで「情報共有の納得感」「相談のしやすさ」の項目が改善（前年差で上昇）。
- ・リバースメンタリングの継続により、改善提案の採用数・横展開が増加。

●行動・意識面の変化

- ・若手の声が届く回路ができ、世代・階層を越えた相互理解が進みやすくなった。
- ・ハイブリッド環境でも情報共有・交流の接点が確保され、心理的距離が縮まりやすくなった。

成功のポイントは、対話をイベントではなく制度として継続運用したこと、そしてハイブリッド環境を前提とした「ガイド+参加しやすい場」を組み合わせ、情報格差と疎外感を生みにくい設計にした点です。

新入社員の早期離職を防ぐ鍵は、入社初期の不確実性である、迷い・孤立・不公平感を、対話と標準化で減らし、成長の見通しを示すことにあります。

本レポートが貴社の参考になれば幸いです。

■参考資料

『Z世代コミュニケーション大全』（松下東子、梅畑友理菜 著 野村総合研究所）

『オンボーディングの教科書—エンジニアをチームに迎え入れる』（興梠敬典 著 技術評論社）

労政時報：「特徴を把握し、最大限のポテンシャル発揮を促すZ世代のモチベーション施策とは」

「採用担当者のための最新情報&実務チェックポイント」

ログミービジネス：「Z世代『配属ガチャ外れた』上司『置かれた場所で咲きなさい』」

「世代ごとの“当たり前”の違いから生まれる分断、どう止める？」

東洋経済ONLINE：「“半年で退社” Z世代<<超早期離職>>は“堪え性がない”からじゃない!?

上の世代には見えていない“倍速人生”という考え方」

「『また“特にありません”か…』Z世代との1on1が“虚無な15分”で終わる上司が根本的に間違っている理由」