

# 新入社員早期戦力化



# 3

# のポイント



スタンス / ポータブルスキル / エンゲージメント



Link and Motivation Group

新入社員のレベルが  
組織の未来を決める



(1)

新入社員の現状と目指す姿

## これからの時代に求められる組織と個人

2010年代に入って以降、ビジネス環境において「VUCAの時代(※)」が到来したと言われています。これまでと異なる、先の見通せないビジネス環境の中で、企業における成果の出し方は大きく変化しました。

それにより、早期に活躍できる新入社員の傾向や、求められる新人像は近年大きく様変わりしています。

VUCAの時代以前

### “勝ち筋徹底の時代”

拡大するマーケットにおいて、勝てる戦略・商品を、迅速・丁寧に決められた手順で展開していくことが、企業の成長を促す時代。

決められた型を  
徹底遂行する「組織」

ミスなく迅速に、言われた通りの動きを  
徹底できる「個人」

VUCAの時代(現在)

### “勝ち筋創出の時代”

飽和状態のマーケットにおいて、勝利が保証されていない戦略・商品を前提とした上で、いかに挑戦し、失敗し、アジャストし続けるかが、企業の成長を促す時代

試行錯誤を繰り返し、  
成果創出に挑み続ける「組織」

自分で考えて挑戦し、自ら成長しながら  
組織貢献できる「個人」

(※) VUCAとは、Volatility (変動性)、Uncertainty (不確実性)、Complexity (複雑性)、Ambiguity (曖昧性) という4つの単語から頭文字をとって作られた単語であり、予測不能な状態を意味する。

# 近年の新入社員の傾向

近年の新入社員は、デジタルコミュニケーションの増加、ネットとの常時接続、不安定な経済の時代での生活などの要因から、言われたことには素直に取り組む

反面、否定や失敗を避けて、指示を待ち、できる範囲でやって承認を求める傾向が強くなっています。

## ■反省しているように見えるが、行動が変わらない

一度学んだことや指摘されたことを、他の事象に応用することが苦手。そのため反省はしているものの、同じような失敗を何度も繰り返してしまう。また、改善すべきことが分かっていないにも関わらず、周囲にアドバイスを求めるなどの行動をしない。

はい、すみませんでした。次は失敗しないようにちゃんとやります。



新入社員

今回の失敗を活かして、今回は頑張ろうな。



上司

こういうやりとり、この前もしたはずなんだけども……

何を改善したらいいかわからないよ……。でもこんなこと質問して、バカだと思われたくない……

## ■言われたことしかやらない

仕事の目的を考えずに、指示されたことだけをとりあえず行ってしまおう。また、「自分で考えて動かなければいけない」という意識がなく、「指示されなきゃ分からない。ちゃんと指示をしない上司や先輩が悪い。自分はやるべきことはやった。」と考えてしまいがち。

〇〇は終わりましたが、●●は指示されてないので、やってません。



新入社員

昨日お願いした〇〇と併せて、●●ってやってくれる？



上司

頼んだことだけでなく、もっと自分で考えて動いてほしいんだけどな……

●●もやるなんて聞いてないよ。ちゃんと最初に指示してよ。

## ■できない自分を認めない

「できない自分」を認めたくないという気持ちが強い。そのために、できないことを他人や環境などのせいにしてしまい、「自分は悪くない。できなかったのは仕方ない。」と考えてしまいがち。

やろうと思ったんですが、いろいろ突発業務が発生したり、先輩が不在だったので。



新入社員

この前お願いした●●、なぜ期限までにできていないんだ？



上司

他の業務や先輩の都合も加味したうえで、期限までに仕上げるのが君の仕事だろ……

期限までにできなかったのは、別に自分のせいじゃないし……

## ■変わらない自分を正当化する

「自分ってこういうタイプなんです」と開き直り、周囲からの期待を下げて、自分自身が変わらないことを正当化する。また、「こういうタイプだから仕方ない。」と周囲に失敗を許容してもらおうことを求めてしまう。

私、自分で何とかしたいと思っちゃうタイプなんですよ。



新入社員

何回も指摘しているけど、なぜミスをすぐ報告しないんだ？



上司

開き直るんじゃなくて、周囲のことを考えて行動を変えてほしいんだけどな……

こういうタイプなんだから、できなくても仕方ないでしょ。私にそういうことを求めないでほしいな……

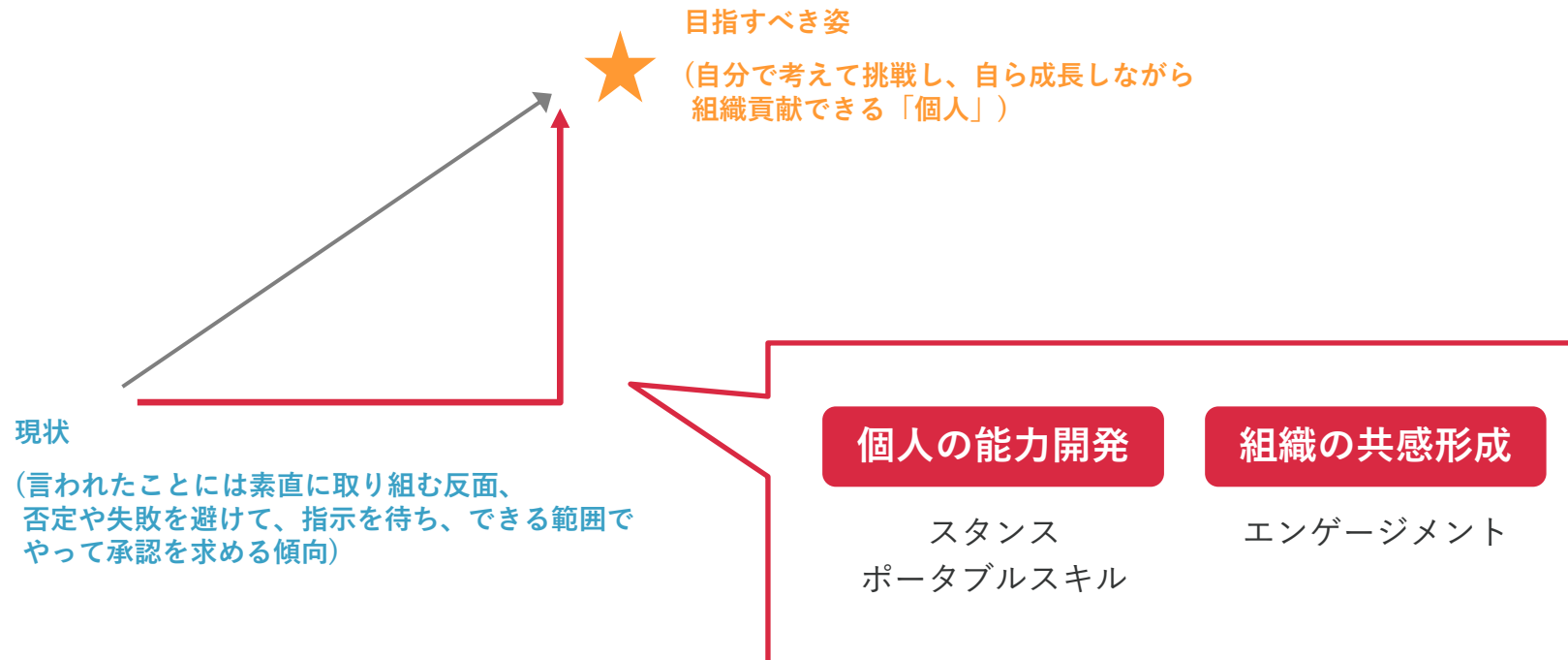
## 新入社員育成に向けて必要な観点 個人の能力開発と組織の共感形成

ここまで見てきたように、VUCA時代には「自分で考えて挑戦し、自ら成長しながら組織貢献できる個人」が求められる一方で、新入社員は「言われたことには素直に取り組む反面、否定や失敗を避けて、指示を待ち、できる範囲でやって承認を求める傾向」があります。

このギャップを埋めるために必要な考え方が、「個人の能力開発」と「組織の共感形成」です。

「個人の能力開発」は言わずもがな、必要なことではありますが、それ以上に必要なのは「組織の共感形成」です。どんなに高い能力を兼ね備えていたとしても、新入社員が所属する組織に対してその能力を発揮したい、と思えていなければ意味がありません。

「個人の能力開発」とともに、それ以上に「組織の共感形成」を重視することが必要です。



(2)

個人の能力開発  
「スタンス」と「ポータブルスキル」

# 若手育成のポイント

若手育成の効果を高めるためには、テクニカルスキルを学習ツールで教育するのみでは不十分です。スタン

スを開発し、感情面での報酬を充足した上で、仕事を通じた学習を促す必要があります。

## これまで

### 学習ツールでの教育

過去の経験をもとにした  
ウォーターフォール型の成長支援



## これから

### 仕事の中での成長

仕事を通じた学習を促す  
アジャイル型の成長支援



社員の成長性を重視する企業は、「社員の潜在能力を発揮させる」可能性が**29倍**、  
イノベーション企業になる可能性が**4倍**、「働きがいのある会社」になる可能性が**7.2倍**も上がる。

出典：Josh Bersin “HR Predictions for 2023”, “The Disruption Never Stops”

【表1】	キャリア充足度
現在の企業・組織でのキャリア展望	0.68
<b>感情報酬</b>	
- 成長欲求	0.59
- 貢献欲求	0.38
- 承認欲求	0.58
- 親和欲求	0.53
<b>人材要件フレーム</b>	
- テクニカルスキル	0.39
- 対課題力	0.40
- 対自分力	0.45
- 対人力	0.38
- スタンス	0.39
キャリアに関する周囲との対話	0.58

#### 【調査概要】

・調査の対象：調査会社パネルの「1000名以上企業の社員」を対象  
・有効回答数：1000  
・調査実施日：2023年5月10日～5月11日



**成長欲求  
承認欲求  
親和欲求  
対話**

仕事を通じて成長している実感  
顧客や周囲からの仕事の評価  
職場の一員だという実感  
上司とのキャリア面談



**テクニカルスキル  
対課題力  
対自分力  
対人力**

PCスキル  
ロジカルシンキング  
セルフコントロール力  
コミュニケーションスキル



# 「スタンス」開発の4つの対応ポイント

若手社員のスタンスを開発する育成を行うためには、4つのポイントがあります。

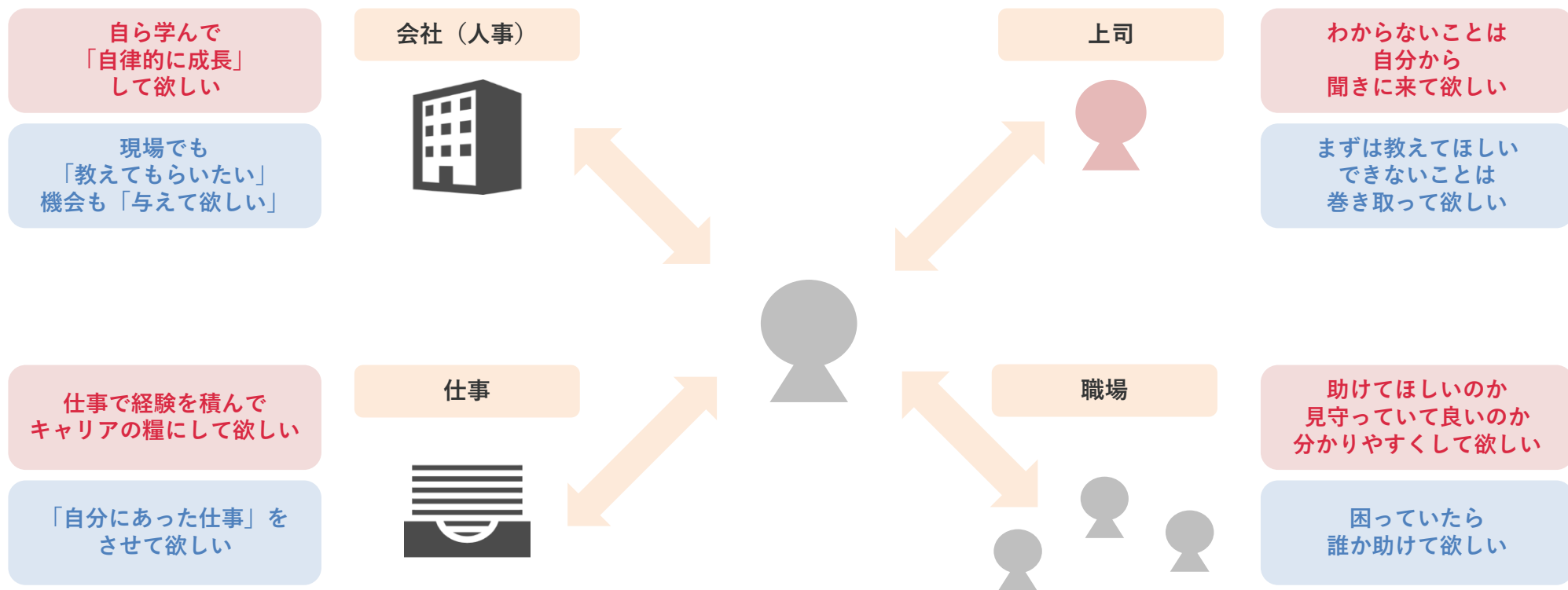
「会社」「上司」「仕事」「職場」のそれぞれで、企業

側の意向と若手社員の気持ちにどのようなズレがあるのかを把握することが大切です。それぞれで生じるズレに対する適切な対応をすることが大切です。

## ▼企業の意向と若手社員の気持ちの「ズレ」

企業の意向

若手社員の気持ち



# 「ポータブルスキル」開発に必要なこと

業界・職種・地域（文化）を超えて求められる社会人基礎力である「ポータブルスキル」は、対自分力、対課題力、対人力の3つに分かれ、さらにそれぞれの力は8つの力に分解することが可能です。

このように新入社員の早期戦力化に向けては、現状のスキルレベルを大雑把に捉えるのではなく、何ができて何ができていないのかを、適切に把握することが必要です。

## ▼ポータブルスキルの分類

### 対自分力

行動や考え方のセルフコントロール能力

#### 決断力

素早く、潔く意思決定を行うことができる力

#### 曖昧力

あやふやな状況をそのまま受け入れることができる力

#### 忍耐力

苦しみや辛さ、怒りなどに耐えることができる力

#### 規律力

秩序やルールに則り整然と事を進めることができる力

#### 持続力

ひとつのことを長期間、中断せずに継続することができる力

#### 慎重力

注意深く落ち着いて行動することができる力

#### 瞬発力

短期間で集中的にパワーを発揮することができる力

#### 冒険力

危険を恐れず、難易度の高いことにも挑戦することができる力

### 対課題力

課題や仕事の処理対応能力

#### 試行力

判断材料が少なくても試行錯誤することができる力

#### 変革力

既成概念に囚われずに物事を新しく変えることができる力

#### 計画力

ゴールに向けた緻密な計画を立案することができる力

#### 推進力

物事を目的に向かって前に進めることができる力

#### 確動力

やるべきことを確実に正確に実行することができる力

#### 分析力

物事の原因や本質を深く掘り下げて考えることができる力

#### 機動力

状況に応じてすばやく活動に移ることができる力

#### 発想力

新しいアイデアを思いついたり、企画することができる力

### 対人力

人とのコミュニケーション能力

#### 主張力

周囲に対し、オープンに自分の意見を発信することができる力

#### 否定力

相手の意見や行動に対して真摯に指摘や否定をすることができる力

#### 傾聴力

相手の立場に立ち、真剣に耳を傾けることができる力

#### 受容力

相手に共感しながら話や要求を聞き入れることができる力

#### 説得力

相手に良く話し聞かせて納得、態度変容させることができる力

#### 統率力

集団において面々に指示して仕事をさせることができる力

#### 支援力

相手に配慮したり、サポートを行い援助することができる力

#### 協調力

集団で力を合わせて事を成すことができる力

(3)

組織の共感形成  
「エンゲージメント」

## 組織の共感形成を行う上での観点 「エンゲージメント」

組織の共感形成の度合いを表したものが、「エンゲージメント」と呼ばれる考え方です。「エンゲージメント」は正しくはエンプロイーエンゲージメント (Employee Engagement) と呼ばれ、日本語では社員の会社に対する共感度合いと言い換えることができる

でしょう。

エンゲージメントは、4つのP(Philosophy、Profession、People、Privilege)へ分解することができ、それぞれの項目に対して、社員がどの程度魅力を感じているのかが、エンゲージメントを左右します。

エンプロイーエンゲージメント  
(Employee Engagement)



社員の会社に対する共感度合い



### ▼エンゲージメントを構成する4つのP

#### Philosophy(目標の魅力)

- ・ 明確な理念
- ・ 経営計画
- ・ 企業の成長性
- ・ ブランド

#### Profession(活動の魅力)

- ・ 事業優位性
- ・ 事業領域の広がり
- ・ 仕事のやりがい
- ・ 商品サービス

#### People(組織の魅力)

- ・ 風通しの良い風土
- ・ 若手の活躍
- ・ 魅力的な先輩
- ・ 経営陣の魅力

#### Privilege(待遇の魅力)

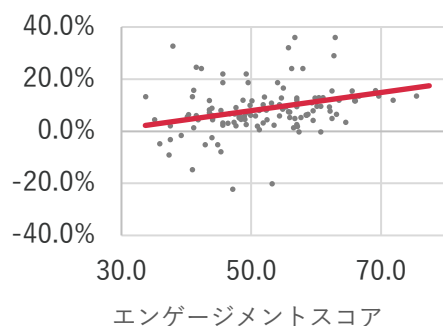
- ・ 最先端の設備
- ・ 納得感のある給与
- ・ 福利厚生
- ・ 就労実態

## 【参考】エンプロイヤーエンゲージメントと企業業績の関係

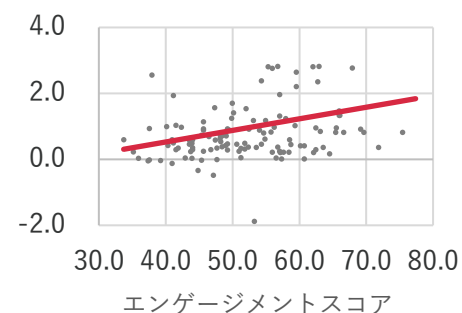
リンクアンドモチベーションは、慶應義塾大学 大学院 経営管理研究科／ビジネス・スクール 岩本研究室と共同で「エンゲージメントと企業業績」に関する研究を行いました。

結果としては「エンプロイヤーエンゲージメント」の向上は、「営業利益率」「労働生産性」「売上伸長率」「営業利益伸長率」にプラスの影響をもたらすことがわかっています。

エンゲージメントスコア(※1)が1ポイント上昇すると、**当期営業利益率は0.35%上昇**する

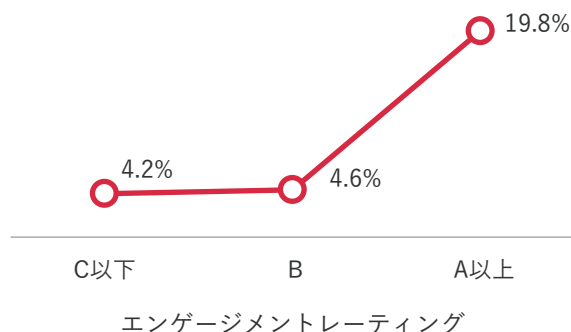


エンゲージメントスコア(※1)が1ポイント上昇すると、**労働生産性は0.035上昇**する

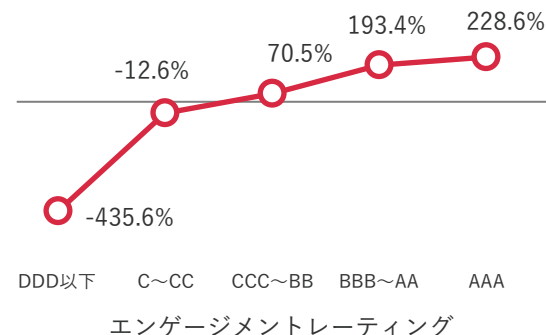


※1:エンプロイヤーエンゲージメントを数値化した値

エンゲージメントレーティング(※2)の上昇とともに**翌年の売上伸長率が上昇**する



エンゲージメントレーティング(※2)の上昇とともに**翌年の営業利益伸長率が上昇**する



※2:エンゲージメントスコアを基にした格付けランク

## 「エンゲージメント」を測る期待度と満足度

エンゲージメントを適切に把握する上で重要なことは、期待と満足の適切な把握です。企業のリソースは有限であり、あらゆる項目をすべて満足させることはできません。社員、今回はとくに新

入社員が何に期待して会社へ入社したのか(期待)と、入社後にどの程度満足しているのか(満足)を把握し、ギャップの有無と程度を測ることが大事です。



# 組織に関すること、何でもお問い合わせください

## 問い合わせる

貴社に合わせて  
最適なお提案を  
させていただきます



社名	株式会社リンクアンドモチベーション (Link and Motivation Inc.)
上場市場	東京証券取引所 プライム市場 (証券コード：2170)
創業	2000年4月7日
資本金	1,380百万円 ※2022年12月期
売上収益	32,776百万円 (グループ全体) ※2022年12月期