

20万人を超える新入社員研修から見る

# 本当に新入社員が成長する 3つのポイント

- 「スキル」だけでなく「スタンス」
- 「本人のみ」ではなく「周囲とともに」
- 「ワンショット」ではなく「ストーリー」

新入社員のレベルが  
組織の未来を決める



(1)

新入社員の現状と育成のポイント

# これからの時代に求められる新入社員育成

昨今、新入社員育成の難易度は上がり続けています。リモートワークになりフィードバックへのハードルが高まり、スキルのためのインプットになってしまっている、トレーナーの認識が“新入社員をなんとなくサポートする役割”というやや曖昧な理解にとどまり、どのよ

うに関わればいいのか分からない、新入社員受入れのタイミングで研修を丁寧に実施したが、その後の活躍に結びつかないなどの課題を抱えている企業様が増えています。

## 「知識・スキルのみ」のインプット

会社情報のやスキルのインプットを丁寧に言い研修の場で内容を頭では理解しているものの、現場での行動に繋げていくことができていない。

部下



報連相のやり方は習ったけれど  
忙しい先輩や上司に  
相談したら迷惑かもしれない

上司



もっと早く  
言ってくれよ！

## 「新入社員だけ」にアプローチ

新入社員には様々な施策実施をしているものの、成長実感・貢献実感が満たされず徐々に元気がなくなっていく。

上司



新人育成は、年の近い部下たちに  
任せておけば良いだろう

OJT  
トレーナー



OJTトレーナーって何をすれば良い  
んだろう。自分の業務で手一杯だ  
したまに話かけるくらいでいいか

新入社員



成長している実感が無い…  
頑張っても誰も認めてくれない…

## 「導入時だけ」の施策実施

導入時研修の内容を充実させ丁寧に実施したにも関わらず、期待に対して思ったより活躍に現れなかったり、気が付くとコンディションを崩している。

人事担当者



優秀だと期待して採用したけれど  
全然名前を聞かないな…

## これからの時代に求められる新入社員育成のポイント

コロナ禍の影響で、リモートワークが普及した今、新入社員育成には今までになかった新たな観点が必要になっています。特に、どんな業種・職種に関わらず求められる、仕事に取り組むスタンスを開発することが今まで以上に重要です。また、成長を加速させるため

には本人の努力と周囲が相互にサポートし合う姿勢が重要であり、新入社員の内省を支援・導くことができている状態、それによって新入社員が刺激を受け自らも変わっていくと短スパンでPDCAサイクルを回している状態に導くことも大切です。

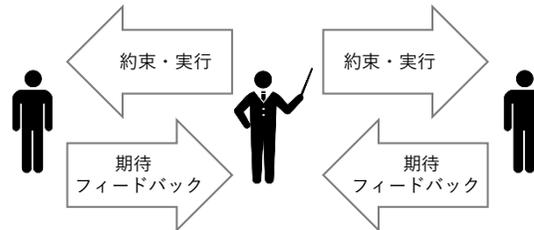
### 「スキル」だけでなく 「スタンス」

各種具体的な業務スキルもちろん重要ですが、どんな業種・職種に関わらず求められる、「仕事に取り組むスタンス」を開発することが重要です。



### 「本人のみ」ではなく 「周囲とともに」

成長を加速させるために、本人の努力に加えて、周囲が相互にサポートし合う姿勢が必要です。



### 「ワンショット」ではなく 「ストーリー」

PDCAサイクルを短スパンで回し、他者の期待に対する自身の行動を振り返り機会を多頻度で設ける必要があります。



## 参考：人が育つ要素とは

人材育成には①職場における仕事での経験、②上司など周囲の人との関わり、③研修などのOFFJT機会の3要素があります。研修などのスキル強化機会だけでなく

現場での経験や振り返りも非常に重要です。

そのため、経験学習サイクルを回し続ける仕組みや内省の機会が重要であると言えます。

### 成長において 影響を受ける要素

人は職場における仕事の経験で育つ



職場における  
仕事での経験

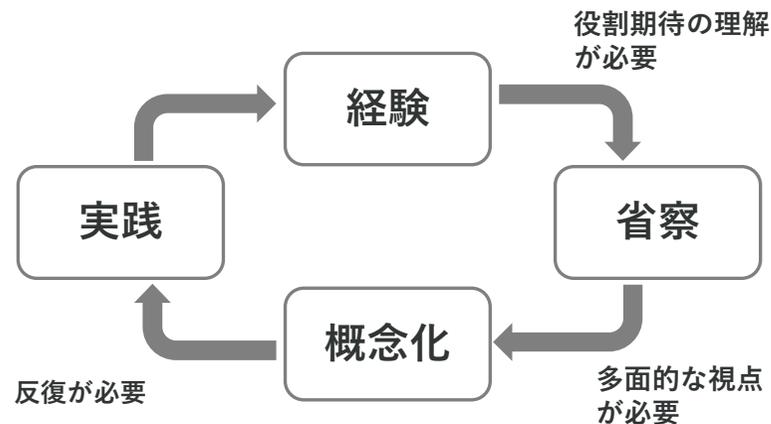
上司など周囲の  
人との関わり

研修などの  
OFFJT機会

研修機会だけで人は成長するわけではなく、研修と現場での経験の連動が人を育てる。どんなスキルを持っているかだけでなく、仕事を通じてどんな経験で学んだかが重要。

### 経験学習サイクル

人の成長は経験を通じた概念化の量で決まる



一段高い役割の遂行に向けて不安を乗り越え内省し、成長実感を得ることで、更なる成長に向けた意志と覚悟を磨く。

(2)

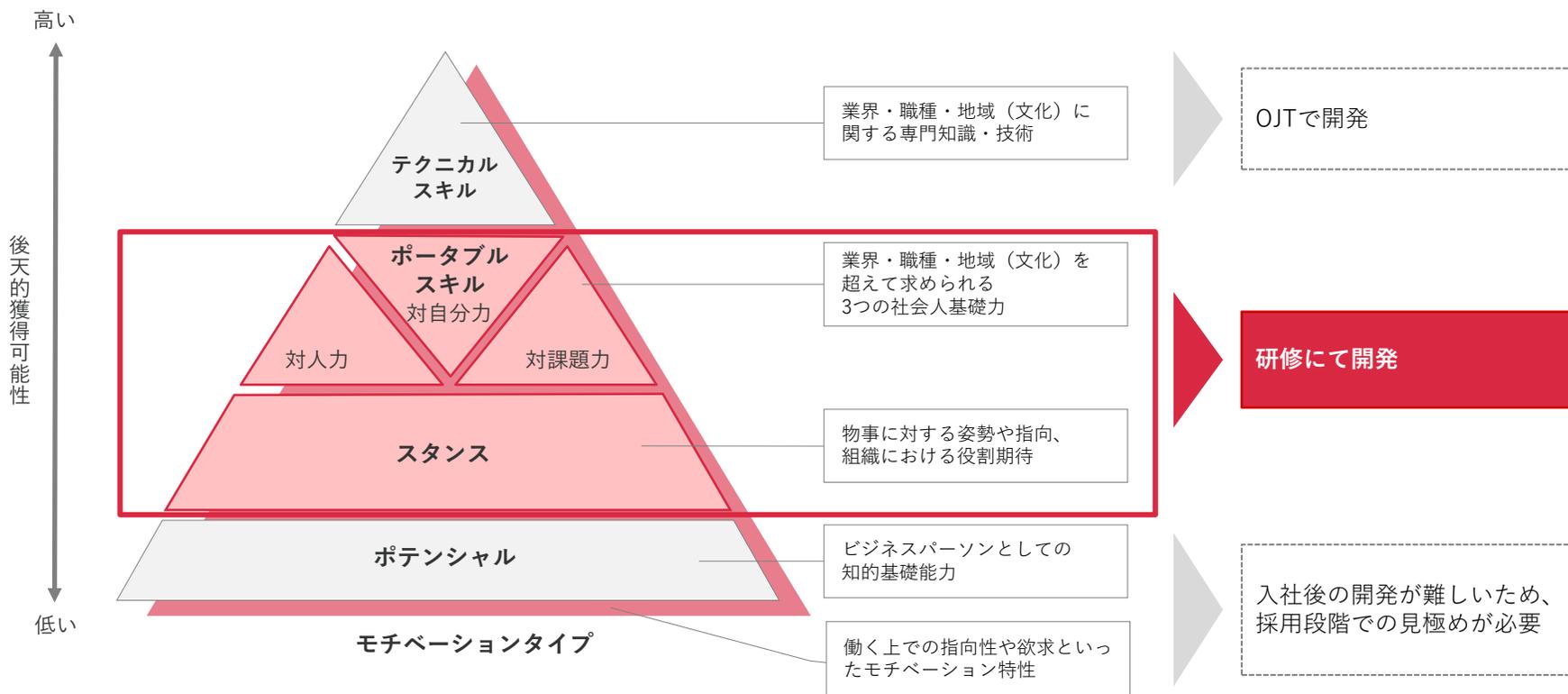
新入社員が成長する3つのポイント

# 新入社員が成長するポイント①

業務において成果創出に影響する要素は下図のように整理することが可能です。これを「人材診断フレーム(※)」と呼びます。

新入社員の早期戦力化に向けては、後天的獲得可能性が低い(時間が経つほどに獲得可能性が下がる)、「ス

タンス」に着目し、高い基準で育成することが、その後のすべての業務の基準の引き上げに繋がります。



(※) リンクアンドモチベーションは、経済産業省より平成17年度「社会人基礎力に関する調査」を受託し、社会人に求められる基礎力に関する調査、要件定義等を行ってきました。その調査内容を反映させ構築したものが、人材診断フレームです。

## 参考：スタンスとは

リンクアンドモチベーションが考える「スタンス」とは、単なるテンションや気合根性ではなく、自己課題認識×自己効力感によって醸成される、自己変革へのエネルギーです。スタンスは、「目の前の課題に向き合う姿勢」を指します。更に分解すると、以下の2点の

要素を軸として整理することができます。

- ① 自己課題を適切に把握しているか(「自分の課題はこれだ！」 = 自己課題認識度が高い)
- ② 課題に向き合うエネルギーがあるか(「きっと自分は出来る！」 = 自己効力度が高い)

スタンス開発に向けたマトリクスを用いて、スタンスの状態を以下4つのパターンで整理しています。

### 【A】 自己課題認識[高]×自己効力度[高] = 「イケイケタイプ」

自分の課題を自分自身で見つけることができ、かつ「自分ならできるはず」と果敢に、セルフモチベーションコントロールをしながらその課題に挑むことができる。

### 【B】 自己課題認識度[低]×自己効力度[高] = 「勘違いタイプ」

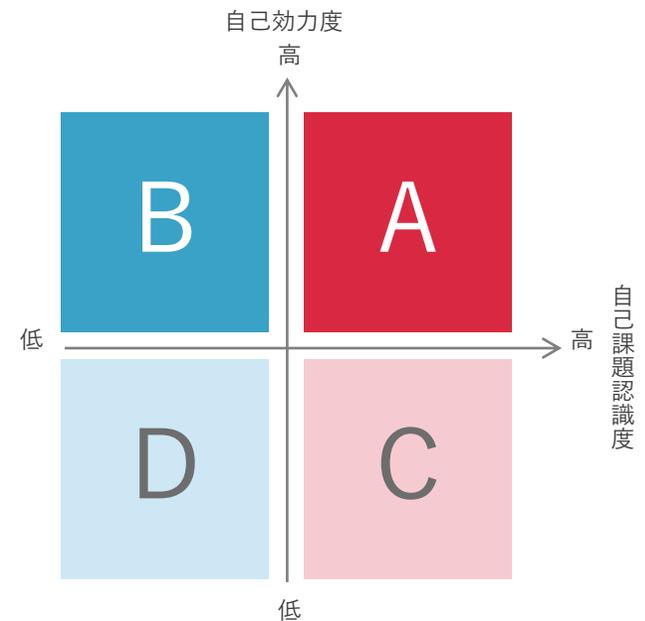
自己に向き合うべき課題が理解できておらず、「自分にはそれは必要ない」「自分はそんなことは当然出来ている」と思っている節がある。

### 【C】 自己課題認識度[高]×自己効力度[低] = 「こじらせタイプ」

「自己課題は分かっているものの、それが自分に解決できるという自信がないため、課題に気づいていないふりをする」等、本音が非常に分かりにくく、複雑にこじれている

### 【D】 自己課題認識度[低]×自己効力度[低] = 「悲劇の主人公タイプ」

自分に自信がなく、そしてそんな自分を悲観し、くよくよしている。またその悲観的な感情に自分で気づいておらずその感情を押し殺して生きている



## 新入社員が成長するポイント②

新入社員育成においては、職場全体として育てる風土の構築が重要です。いかに「職場」「管理職」「先輩社員」を巻き込む仕掛けを設けるかが鍵になってきます。

また、新入社員が自分のメンタルブロック(超えねばならない壁)から逃げずに正しく認識し、それを超えていこうと思いつけられるようにすることが大切です。

### 【職場】

⇒ “経験”の場

職場において若手社員は成長する職場のその経験の場である



管理職

### 【管理職】

⇒ 育成最終責任者、基準の提示、意味・意義の提示

基本は、OJT担当者に責任をゆだねながらも、自身が責任者として基準を提示し、仕事の意味・意義を語る

### 【先輩社員】

⇒ 「志」の強化

若手社員の悩みを聞き仕事に向き合うマインドを促す。また、自身の経験を語ることで、新入社員のロールモデルになり、「志」を刺激する



先輩社員

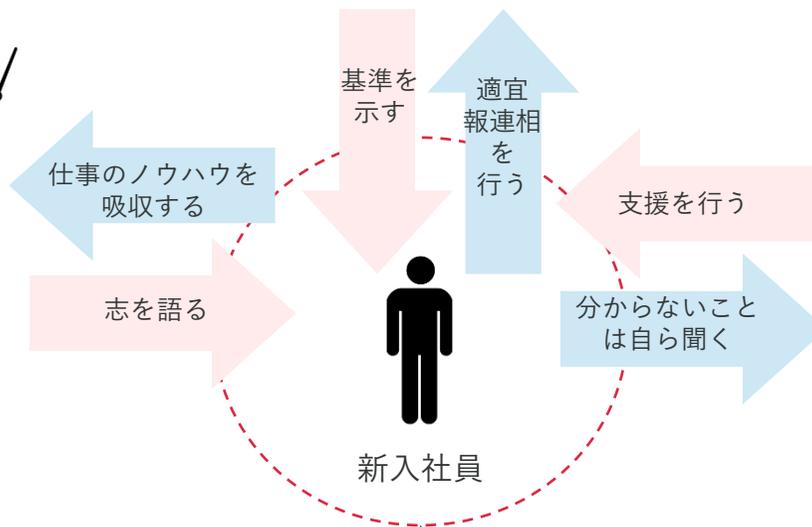
### 【OJT担当者】

⇒ 支援

目の前の業務がどうすればできるようになるのか、内省・精神支援を行う



OJT担当者

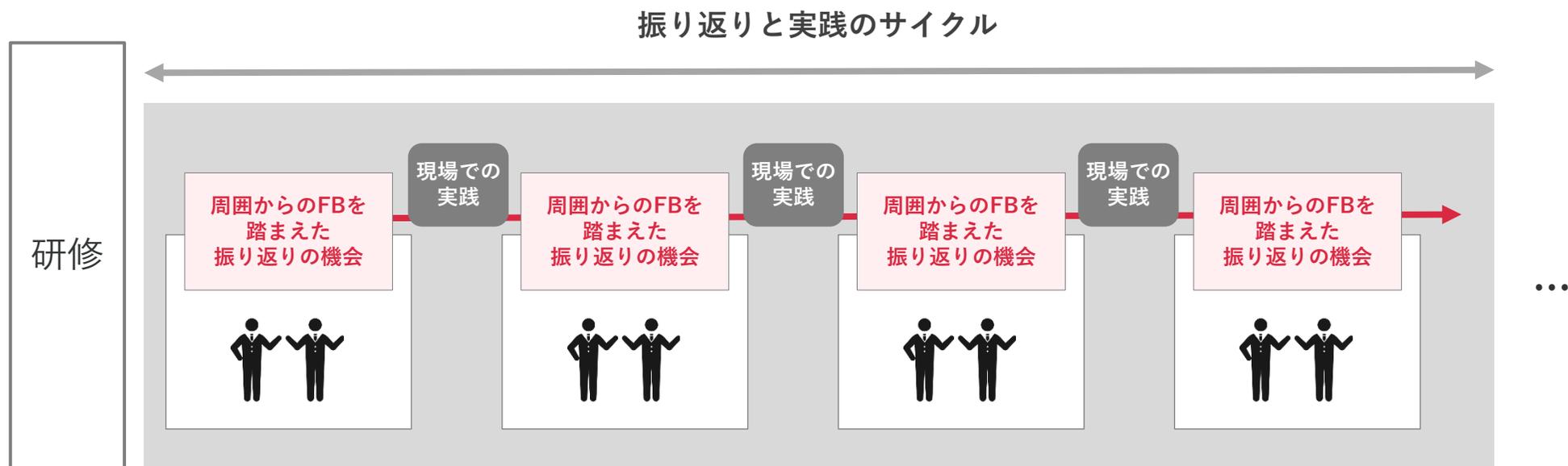


メンタルブロック：「自己承認、自己防衛、自己基準」

## 新入社員が成長するポイント③

新入社員育成においては、1年間を通して、周囲からのフィードバックを踏まえ新入社員本人にスタンスを内省する定期的な機会を提供する必要があります。

また、現場での実践を通じて定期的に振り返ることも重要です。



(3)

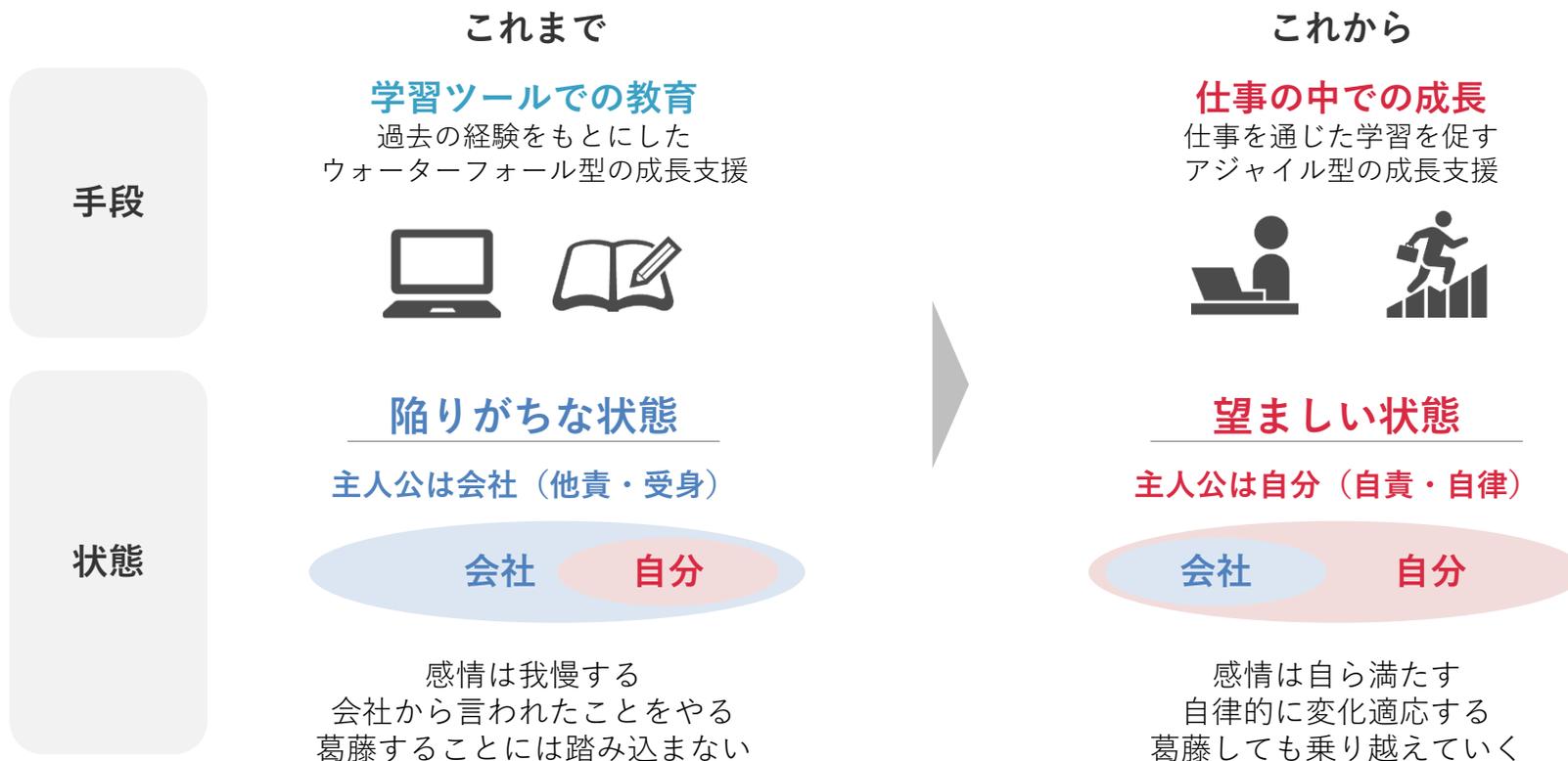
リンクアンドモチベーションのスタンス育成施策

# 若手社員の育成方法の変化

若手社員の育成方法には変化が生じています。これまでは学習ツールで一方的なウォーターフォール型の教育が主流でした。そのため、若手社員は受け身的な姿勢が促進される傾向があります。若手社員が新入社員研修と現

場配属の間で感じる葛藤を解消しやすいようにするためには、仕事の中で成長を促すアジャイル型の成長支援が重要です。アジャイル型の育成を行うことで、自律を促し、より望ましい成長を実現することができます。

## 活躍・成長のためには「教育する」（ウォーターフォール型）よりも「仕事の中で成長を促す」（アジャイル型）形式の育成が効果的



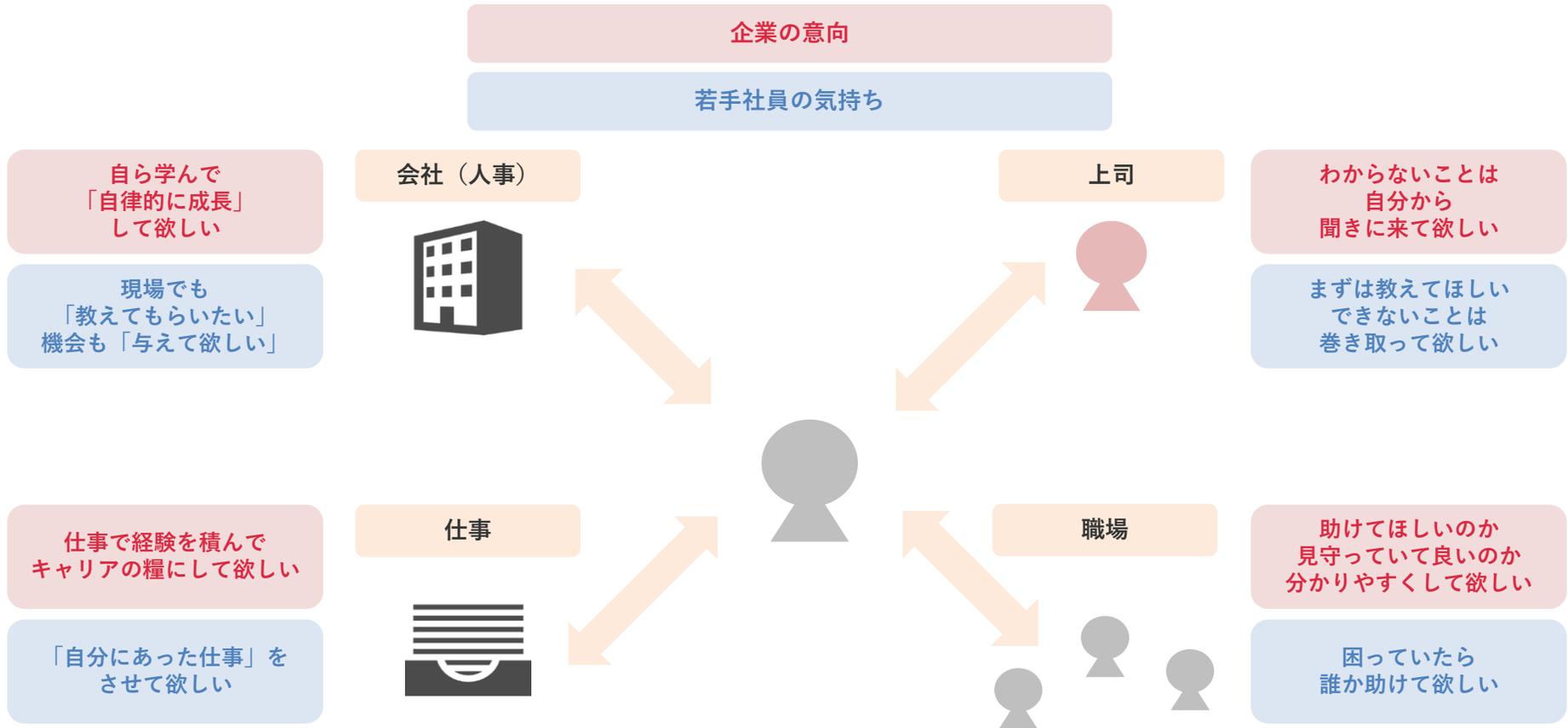
# 若手育成の4つの対応ポイント

若手社員の葛藤を解消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」



## 【会社】 会社や理念の捉え方理解

まず、「会社」と若手社員の間ズレを解消するためには、一方的に会社のことを知る教育をするのではなく、会社と若手社員の間「共感の接点」をつくることが大

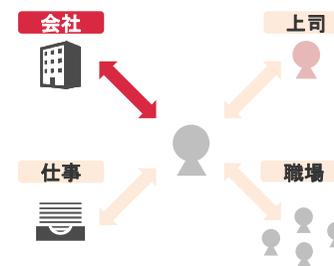
切です。そのために、自己理解と会社理解の双方を進めていき、その間にある共通点や共感のポイントをつくり出す機会を提供します。

目的

会社と自分の共感の接点の作り方の理解

ポイント

会社の理念や仕事を「知る」のではなく、自己理解を深めた上で、共感の接点を「つくる」ことが重要



陥りがちな状態

知る（変わらない）

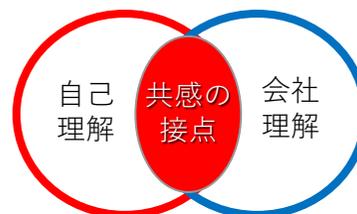


理念や仕事を理解できた！

目指す状態

共感の接点を自らつくる

【STEP1】  
自分の判断基準や  
優先順位を言語化する



【STEP2】  
仕事のリアルなやりがい  
を自ら聞きに行く

【STEP3】  
会社で実現したいこと、ありたい姿を具体化する

## 【仕事】 キャリアの前提理解

次に、「仕事」で生じる若手社員とのズレを解消するためには、「キャリアの落とし穴」を回避する考え方を理解することがポイントです。言われた通りに動く、自分の中にある漠然とした理想のみを追い続けるのではなく、

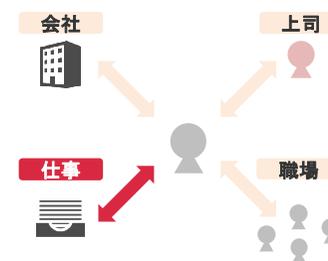
環境変化や状況の変動を踏まえた上で、自分なりの軸をつくる・つくり変えていくことが重要です。そのためには、自分の軸と社会の軸の双方を確認して、タイミングごとに適切なものに修正していく機会を提供します。

目的

キャリアの**落とし穴**を回避する考え方の理解

ポイント

ウォーターフォール型は「言われたとおりに動く」ため楽だが、環境変化適応に弱く、将来的にキャリア不安に陥りやすい



陥りがちな状態①

青い鳥 症候群

自分の中にある理想の正解を  
追い求め続ける



自分にはもっと  
合う会社  
があるはず…

陥りがちな状態②

風見鶏 症候群

自分の外にある正解に  
振り回され続ける



どこかにきっと  
「正解」  
があるのでは…

目指す状態

確かめ、見定める

自分なりの軸を持って行動し、  
確認していく

自分の軸



社会の軸

## 【上司】 上司の役割理解

また、「上司」と若手社員の間が生じるズレを解消するためには、「上司との関係性」と協力の仰ぎ方を理解することがポイントです。上司には報連相をしなければな

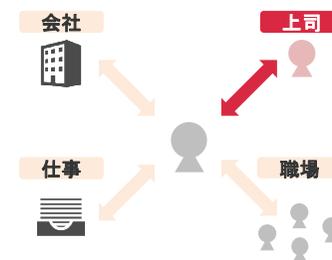
らないといった手段先行の考え方ではなく、成果や成長を目的として「協力の仰ぎ方の1つ」といった捉え方をすることを支援します。

目的

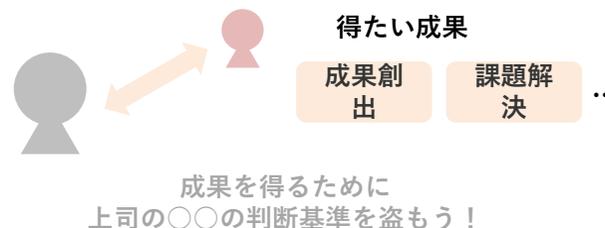
上司との関係性と**協力の仰ぎ方**の理解

ポイント

上司への報連相なども「する/しない」ではなく、**成果や成長のために「協力を仰ぐ」という判断が重要**



目指す状態  
成果や成長のために**協力を仰ぐ**



## 【職場】 協働に対する考え方の理解

そして、「職場」と若手社員の間ズレを解消するためには、周囲と連携するための「強み・弱み」の捉え方を理解することがポイントです。自分ができる/できないといった自己視点での考え方ではなく、周囲からどのよ

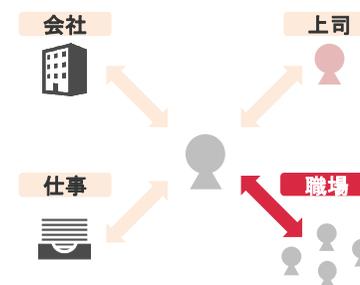
うなことを期待されており、どの程度満足されているのかといった期待と満足のギャップを知ることが大切です。そのために、周囲との期待と満足を可視化するためのツールやノウハウなどを提供します。

目的

周囲と連携するための**強み・弱みの捉え方**理解

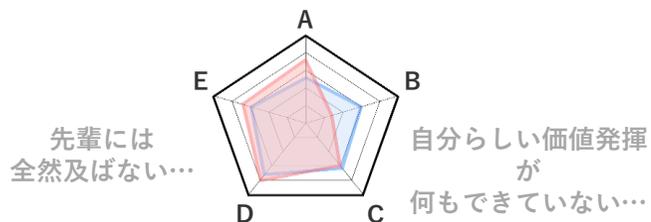
ポイント

自分が「できる/できない」ではなく、  
周囲と協働する中で  
「期待に応えられている/期待とギャップがある」を  
把握して行動することが重要



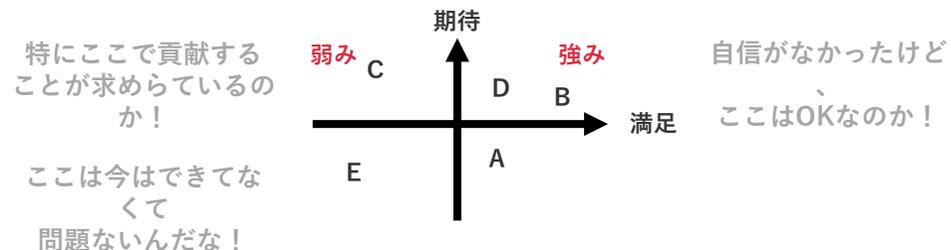
陥りがちな状態

できる/できない



目指す状態

周囲が求める期待と満足で捉える



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