

3分でわかる

リンクアンドモチベーションの

新入社員研修

目次

- (1) 若手育成に求められる要素の変化
- (2) 「定着」の鍵となるキャリア意識の育み方
- (3) リンクアンドモチベーションの育成ソリューション

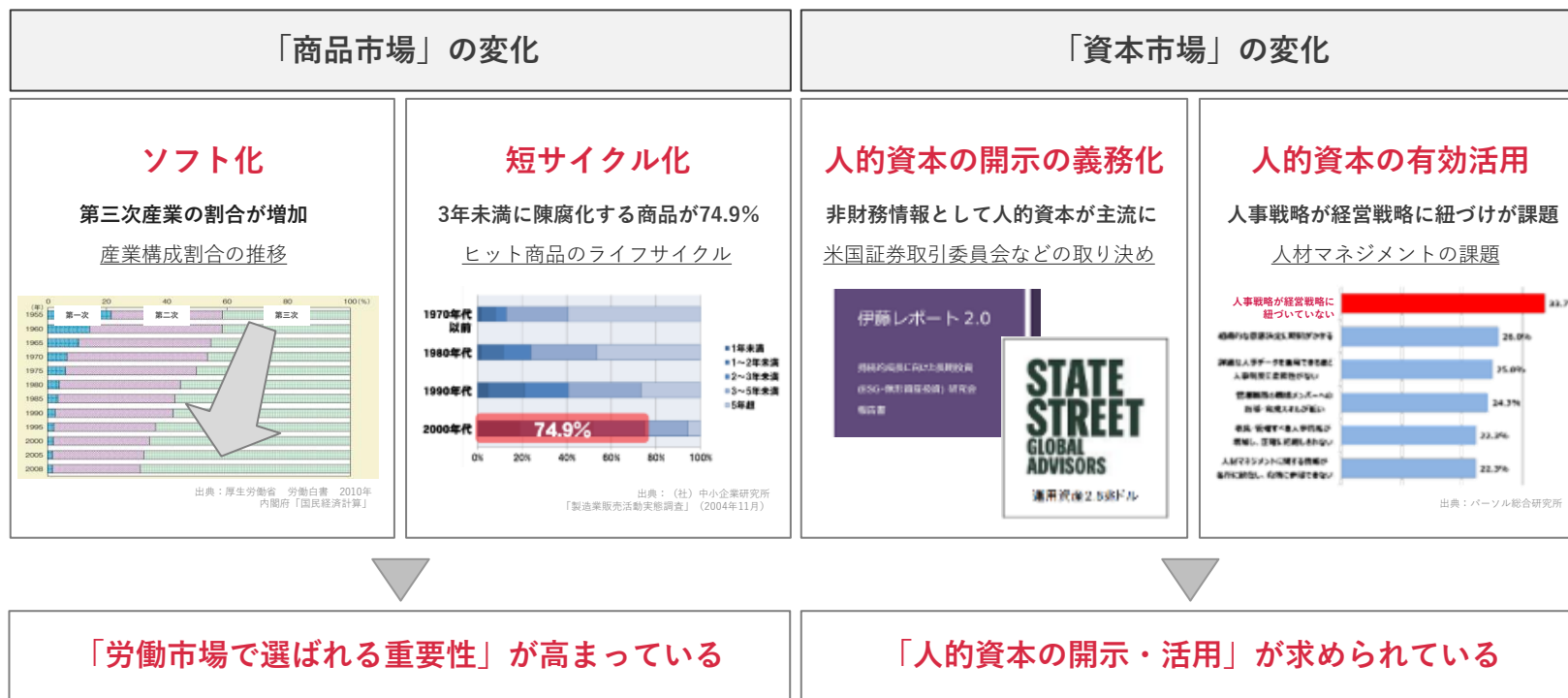
(1)

若手育成に求められる要素の変化

企業を取り巻く市場の変化

近年は企業を取り巻く環境が大きく変化しています。商品市場の競争は激化し、ソフト化と短サイクル化が進行しています。これは製品の物理的な特性だけでなく、ブランド、デザイン、サービスなどのソフト要素が重視され、また、市場の変化に迅速に対応するための短い製品ライフサイクルが求められることを意味します。これ

に対応するためには、人的資本の活用が不可欠です。人的資本は、社員のスキル、知識、経験などを指し、これらは企業の競争力を高める重要な要素です。また、資本市場では、人的資本開示の義務化が進んでおり、企業は人的資本の有効活用を通じて価値を創出することが求められています。



企業の採用・若手育成に対する注力状況

リンクアンドモチベーションの独自調査では、大手企業の人事は「中堅・リーダー育成」に最も課題意識を持っており、今後の投資対象として「新卒採用」に注力しようとしていることが明らかになっています。言い換えると、新たな人材の確保に注力し、リーダー人材の育成につなげようとしている様子が見て取れます。

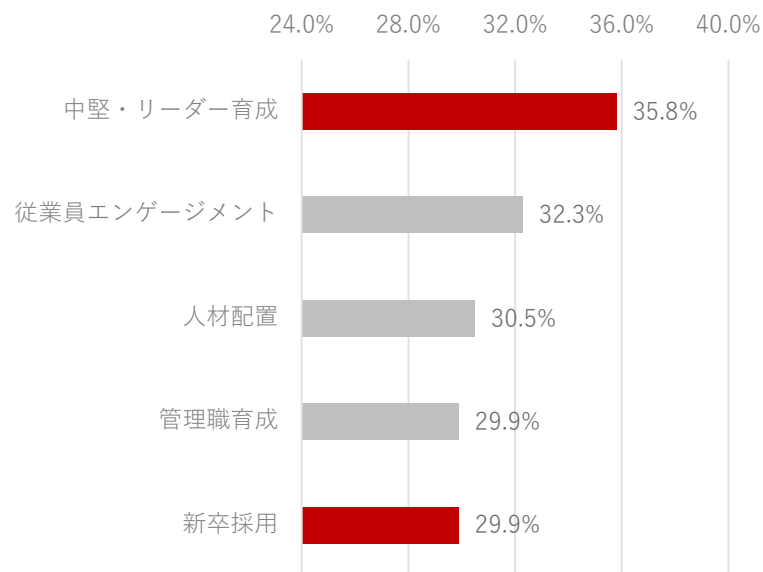
▼組織施策に関する課題と投資予算

つまり、採用と育成を接続し、中長期的なリーダー育成に取り組むことが多くの企業で求められていると言えます。

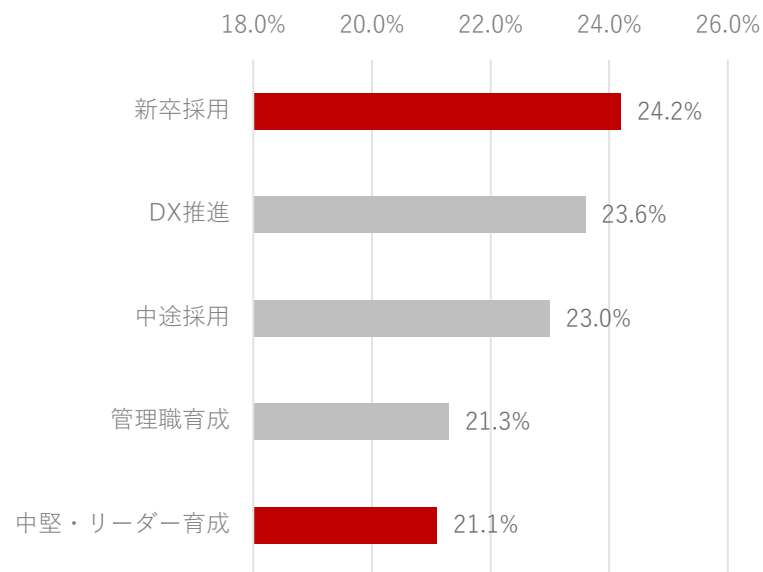
【調査概要】

- ・調査の方法：インターネットによるアンケート
- ・調査の対象：調査会社パネルの「1000名以上企業の社員」「人事」「課長・次長クラス以上」「メーカー/製造業・サービス業・インフラ・商社・金融・情報・百貨店/小売」を対象
- ・有効回答数：508
- ・調査実施日：2023年6月5日～6月8日
- ・調査主体：株式会社リンクアンドモチベーション

人事の課題



今後の投資予算



労働市場で起きている変化

新卒採用に関連する「労働市場」の状況は急速に変化しており、企業は新たな課題に直面しています。

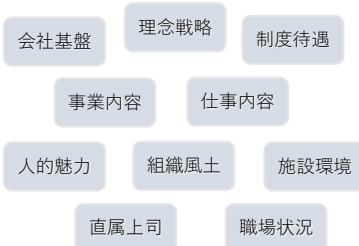
個人が感じるワークモチベーションが多様化しており、採用時には、様々な口コミサイトの登場で企業情報がよりオープンになっています。そのため、優秀な人材を獲得する難易度がこれまでよりも高まってきています。

また、採用後でも転職や独立が当たり前のものになってきています。そして、働き方やWell-beingに注目が集まる流れを汲んで、企業の育成も変化させる必要が生まれており、育成の方向性が個別化が進んできています。これらから分かるように、人材を定着・活躍させる難易度も高まっていると言えます。

労働市場の変化①

多様化

価値観や働きがいが多様化
ワークモチベーションの多様化



透明化

企業の内情がオープンに
OpenWork 2022年卒学生ユーザー数

openwork 「集く」のすべてを、オープンに。

年収・社口クチコミ 1300万件

上位大を中心に学生ユーザー数が約25万人
(2022年1月6日時点)

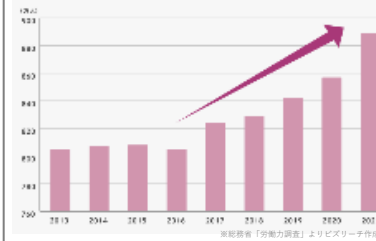
※就活生の約2人に1人は登録している計算



労働市場の変化②

流動化

人材確保・定着が難しく
転職など希望者数



個別化

育成の方向性が変化
各社のWell-beingへの取り組み

社名	経営理念やビジョンなど
ロート製薬	Connect for Well-being
積水ハウス	「わが家」を世界一幸せな場所にする
トヨタ自動車	幸せを量産する
ポラ	美と健康を願う人々および社会の永続的幸福を実現する
丸井グループ	すべての人が「しあわせ」を感じられるインクルーシブで豊かな社会を共に創る
京セラ	全従業員の物心両面の幸福を追求すると同時に、人類、社会の進歩発展に貢献すること
フェリスモ	しあわせ社会学の確立と実践

優秀な人財を「獲得」する「難易度」が高まる

優秀な人財を「定着」「活躍」させる「難易度」が高まる

若手育成における課題

若手育成における課題として、「目線が短期的」、「目的立脚での考えが苦手」、「怒られることを避ける」が挙げられます。若手社員が短期的な視点に偏りがちであるという問題は、長期的なビジョンや戦略を理解し、それに基づいて行動する能力の育成が必要であることを示しています。また、「目的立脚での考えが苦手」は、自身の行動や決定が最終的な目標にどのように寄与するか

を理解する能力が不足していることを示しています。これに対する対策としては、目的意識を持つことの重要性を教え、それを具体的な行動に結びつける訓練が有効です。「怒られることを避ける」は、失敗を恐れて挑戦を避ける傾向があることを示しています。これに対する対策としては、失敗を学びの機会と捉える文化を醸成し、安全に挑戦できる環境を提供することが重要です。

目線の課題

短期視点
= 現状を良くしたい

入って2ヶ月だけど、今の仕事が自分に合っていない気がするから辞めよう…



思考の課題

手段先行
= 正解に取り組みたい

●●は指示されていないからやらなくてもいいかな…



感情の課題

対立回避
= 怒られたくない

怒られると自分を否定された気がする…できるだけ怒られたくない



若手育成の鍵となる「キャリア意識」の醸成

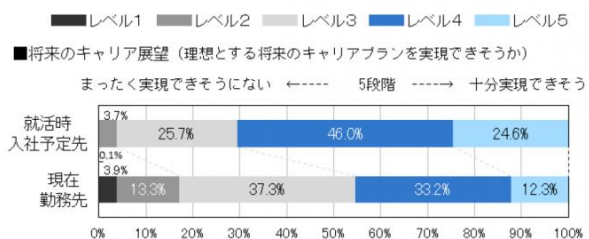
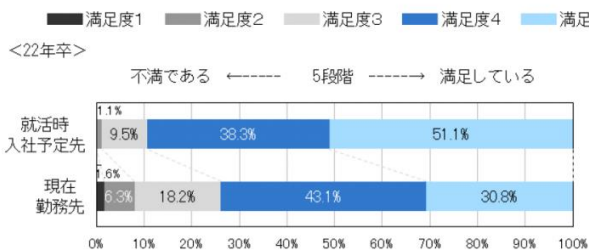
若手育成において、適切なタイミングでキャリア意識を醸成することが大切です。内定から入社時には、就職時のキャリア展望と実際の仕事内容や環境が乖離していると感じ、満足度が低下することがあります。これを防ぐためには、採用時にリアルな職場環境や仕事内容を正確

に伝え、期待と現実のギャップを最小限に抑えることが重要です。入社以降、将来性を不安視し転職を検討する若手もいます。これに対しては、定期的なキャリアカウンセリングやメンターシップを提供し、彼らのキャリアパスを見つける手助けをすることが求められます。

内定～入社時

就職時のキャリア展望と乖離し満足度低下

入社後将来のキャリア展望が見えないことも踏まえ、入社時に意思決定した企業に対する不満状態になっている。

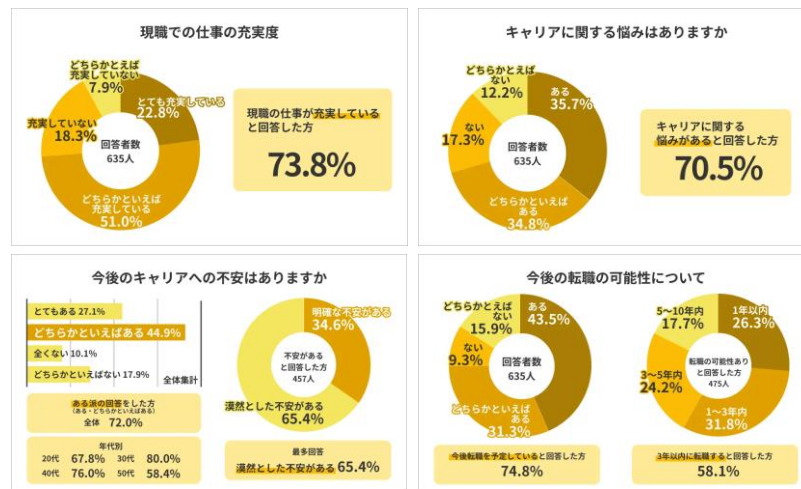


※「マイナビ 2022年卒 入社半年後調査～コロナ禍2年目での就活を乗り越えた新入社員たちの現在地とは～」（2022年10月25日～10月31日）より
※n=851（文系男子：142名、理系男子：196名、文系女子：254名、理系女子：259名）

入社以降

将来性を不安視し転職を検討

現職の仕事は充実しながらも、経済の不透明さなども影響し、漠然とした将来不安を常に抱えながら転職も見据えつつキャリアを考えている。



※Job総研「2022年 キャリアに関する意識調査」（2022年7月6日～7月11日）より
※n=635人（全編/20代～50代/男女）

キャリア醸成のよくある落とし穴

キャリア醸成における落とし穴として、「キャリア研修の対象が合っていない」、「キャリア自立が逆効果になる」、「キャリア研修の内容が活かされていない」が挙げられます。「キャリア研修の対象が合っていない」は研修が受講者のニーズやレベルに合っていないことを示しています。「キャリア自立が逆効果になる」は自立を

促すあまり、逆に現在の会社にいる意味が個人の中で失われることを示しています。「キャリア研修の内容が活かされていない」は、研修後のフォローアップや実践の機会が不足していることを示しています。

キャリア醸成の効果を高めるためには、これらの落とし穴を理解しておくことが大切です。

キャリア研修の対象が合っていない

キャリア研修前の入社直後から
離職が発生する

気づかぬうちに、入社後
すぐに辞めてしまう…



キャリア自立が逆効果になる

キャリア支援をすると
退職される

キャリア研修をしても、
他社に行ってしまうしな…



キャリア研修の内容が活かされていない

研修で支援はするが、
その後は現場任せになる

研修ではキャリアを考えても
結局現場で使われない…



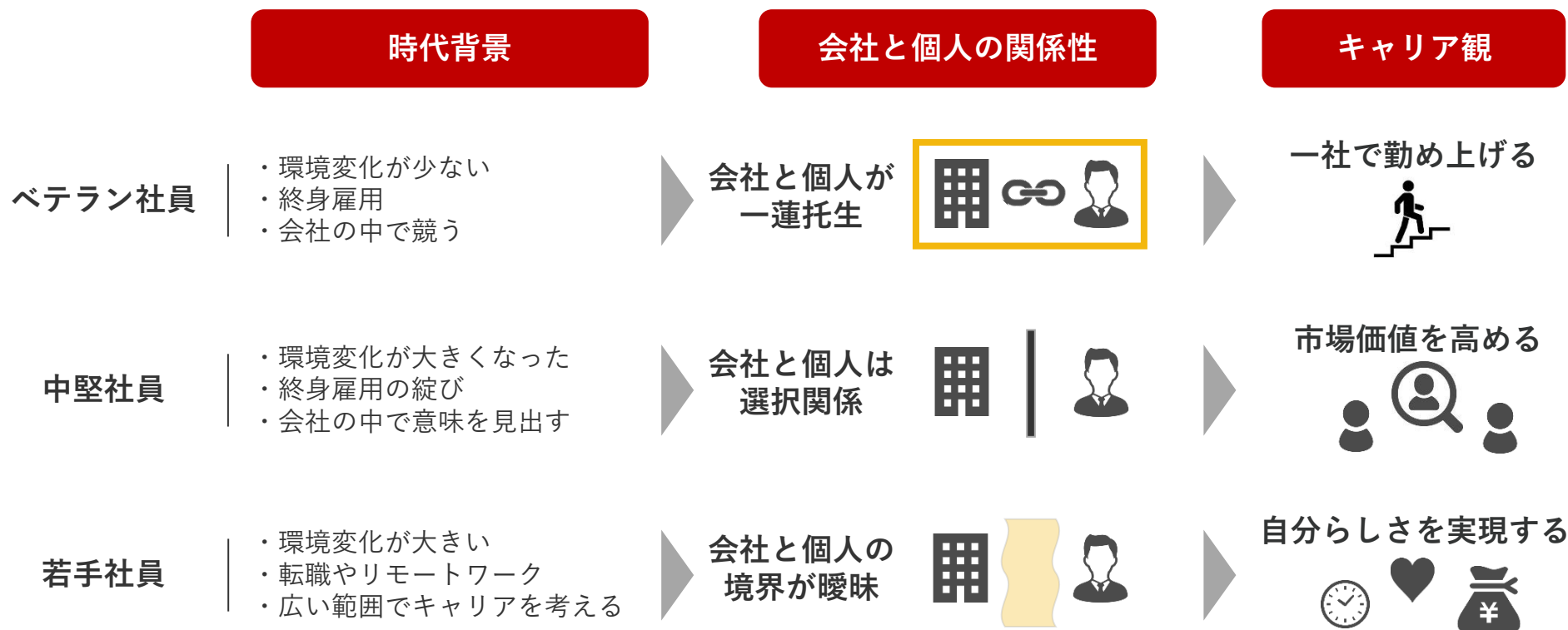
(2)

「定着」の鍵となるキャリア意識の育み方

前提となるキャリア観の変化

キャリア観の変化は世代や環境の変化により大きく異なります。ベテラン社員は環境変化が少なく、終身雇用の下で会社の中で競い合うことが一般的で、会社と個人が一体化していると感じています。一方、中堅社員は環境変化が大きく、終身雇用の綻びを感じつつも、会社の中で意味を見出すことに重きを置いています。これにより

会社と個人の境界線ができてきています。さらに、若手社員は環境変化が大きく、転職やリモートワークが一般的で、広い範囲でキャリアを考える傾向があります。これにより、会社と個人の境界線が曖昧になっています。これらの変化は、企業が人材育成やキャリア支援を考える上で重要な視点となります。



今の時代に求められるキャリア醸成のポイント

現代のキャリア醸成では、各世代の特性とニーズに応じたアプローチが求められます。ベテラン社員には、個人の自立というキャリア意識が必要で、過去の経験を棚卸し、新たな活躍イメージを明確にすることがキャリアの目的となります。中堅社員には、会社と個人の接続というキャリア意識が求められ、選ばれる個人としてのキャ

リアアップが目的となります。一方、若手社員には、会社と個人の統合というキャリア意識が必要で、会社を「活用」することがキャリアの目的となります。これらのポイントを押さえ、各対象に合わせたキャリア醸成のサポートを行うことが、現代のキャリア醸成において重要となります。

必要なキャリア意識

キャリア開発の方向性

ベテラン社員

【相互依存から脱却】
個人の「自立」



過去を棚卸して
“新たな活躍イメージ”を明確にする

中堅社員

【相互選択】
会社と個人の「接続」



自分の市場価値を知り
“キャリアアップ”に繋げる

若手社員

【相互作用】
会社と個人の「統合」

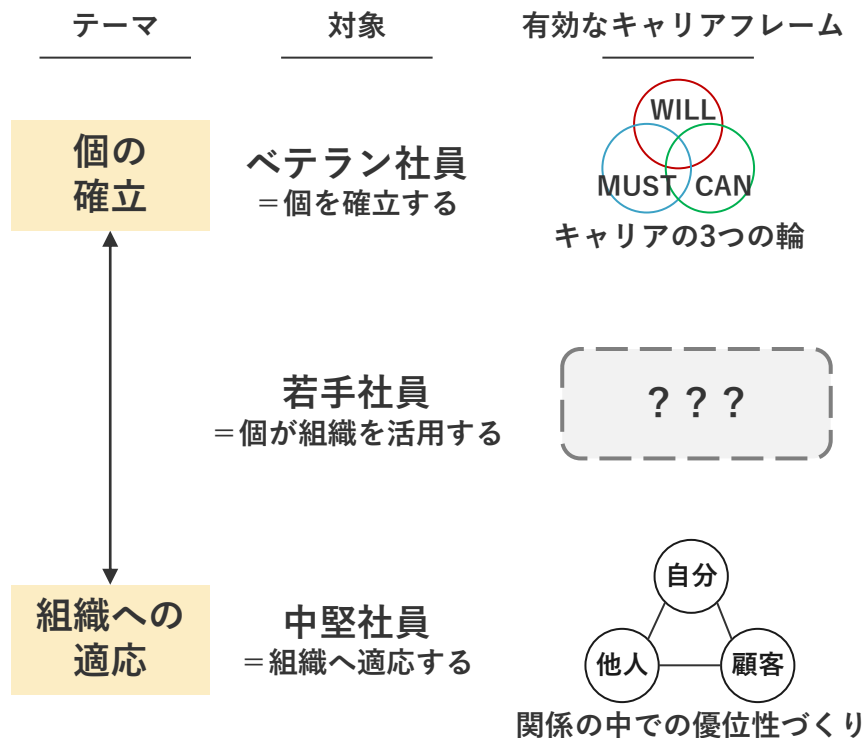


会社を活用しながら
“自分らしさ”を実現する

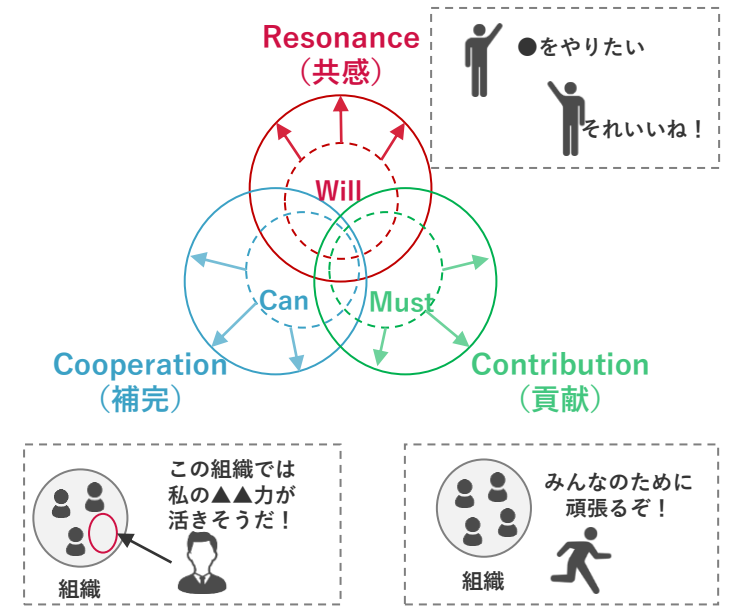
今の時代に求められるキャリアのフレーム

キャリア醸成のフレームを活用する際には、各対象が持っている視点に合わせて適切な方法を選ぶことが大切です。組織視点が強いベテラン社員に対しては、個人のビジョンを明確にできるような「WILL」「MUST」「CAN」のキャリアの3つの輪を用います。個人視点が強い中堅社員には、より組織の中で自分がどのような位置付けにあるのかを知ってもらうための3C分析を用い

ます。そして、組織視点と個人視点の中間に位置している若手社員については3C分析による適切な自己理解・自己認知を行うとともに、キャリアの3つの輪の範囲を個人から組織へと広げていく取り組みが必要です。それぞれの持っている視点に合わせたキャリア支援を行うことが、現代のキャリア醸成でフレームを効果的にもちいるために重要となります。



これからのキャリアの3つの輪



会社を「活用する」意識

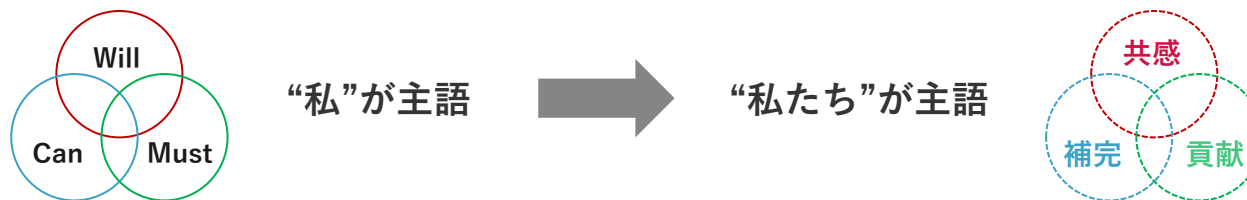
現代のキャリア形成では、会社に入る、会社に従う、会社と対立するといったことではなく会社を「活用する」といった視点が重要になります。

個人視点のみを持って、「私」を主語にしている状態から、組織視点を持って「私たち」を主語にすることで会

社と個人双方の視点を持つことができるようになり、会社との関係性を有効に活用することができます。

会社を活用することで、後輩育成や人材採用、対外折衝などで多くのメリットを得ることができ、個人、会社ともに成果を向上することにつながります。

▼キャリアフレームによる「主語」の変化



▼会社を「活用」して主語を変えることの効果

後輩育成シーンにおいて…

- ・仕事の苦労や葛藤を乗り越えた先にある喜びや楽しさを自分の言葉で語れる
- ・不安を抱えている後輩に対して、会社の将来像や会社からの期待を語り影響を与える

人材採用シーンにおいて…

- ・自分の言葉で会社の魅力や仕事の醍醐味を語り、相手を感化できている
- ・会社や組織の未来を自分ごととして語り、応募者と共感することで、意思決定に影響を与える

対外折衝シーンにおいて…

- ・自社のサービスや商品の強みや魅力を信念を持って、顧客に伝える
- ・なぜ自社がこのサービスを展開しているのかを表層ではなく深層レベルで語れる

キャリア醸成のために周囲ができること

キャリア醸成において、周囲ができることは大きく3つあります。まず、社員が将来のキャリア目標を自社で達成できると考える環境を作ること。これは、仕事とキャリアを接続させ、将来のキャリアイメージの明確化を支援することで達成できます。次に、周囲との関係性やコミュニケーションを重視すること。感情報酬、特に周囲

からの承認や成長に関するフィードバック、組織的な一体感がキャリア充足度に大きな影響を与えます。最後にキャリアに関する対話の機会を増やすこと。対話を通じてキャリアを紡ぎ出すことで、キャリア充足度が高まります。これらの取り組みは、個々の社員だけでなく組織全体の成長にも影響します。

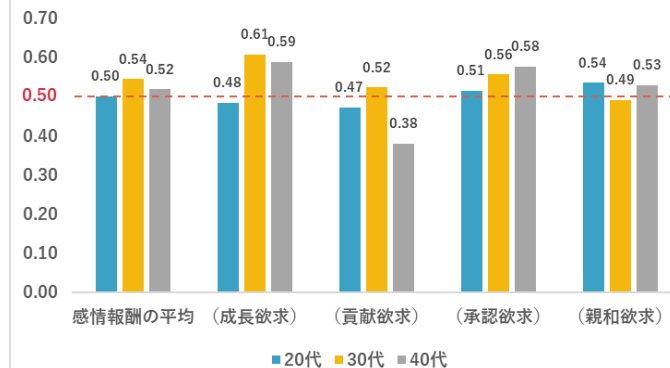
▼キャリア充足感に影響がある要素

【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
感情報酬	
- 成長欲求	0.59
- 貢献欲求	0.38
- 承認欲求	0.58
- 親和欲求	0.53
人材要件フレーム	
- 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】

- ・調査の方法：インターネットによるアンケート
- ・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
- ・調査主体：株式会社リンクアンドモチベーション

【図2】キャリア充足度と感情報酬の相関



(3)

リンクアンドモチベーションの育成ソリューション
(新入社員研修)

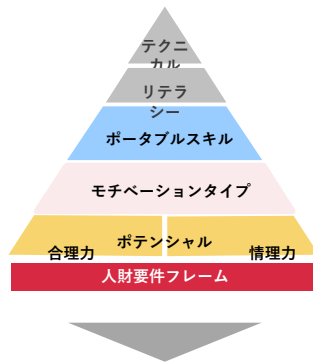
リンクアンドモチベーションの強み

リンクアンドモチベーションの強みは、耳が痛くても取り組むべき「本質」に向き合い、経営につなげるための人事施策を提供することです。その要素として「構造化」「独自性」「接続力」の3つの特徴を有しています。「構造化」は、取り組みを整理し、育成対象者が全体像を捉えた上で成長するための支援ができることを意味し

ます。「独自性」は、ご支援する会社の「らしさ」を実現するための経営・組織に対する知見を有しています。そして「接続力」は、現場と研修を接続し、効果を最大化させるための施策設計を行います。これらの強みを活用することで、本質的な経営・組織変革を実現し、企業の競争力を高めることができます。

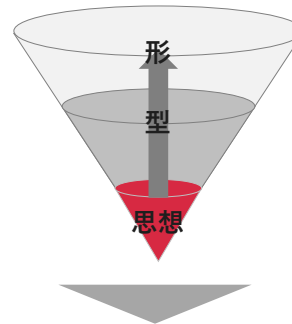
構造化

取り組みの全体像を
伝わる形で整理



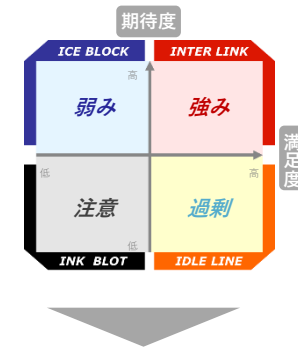
独自性

経営・組織に対する知見をもとに
「らしさ」実現を支援



接続力

現場と研修を接続し、
効果を最大化させる施策設計



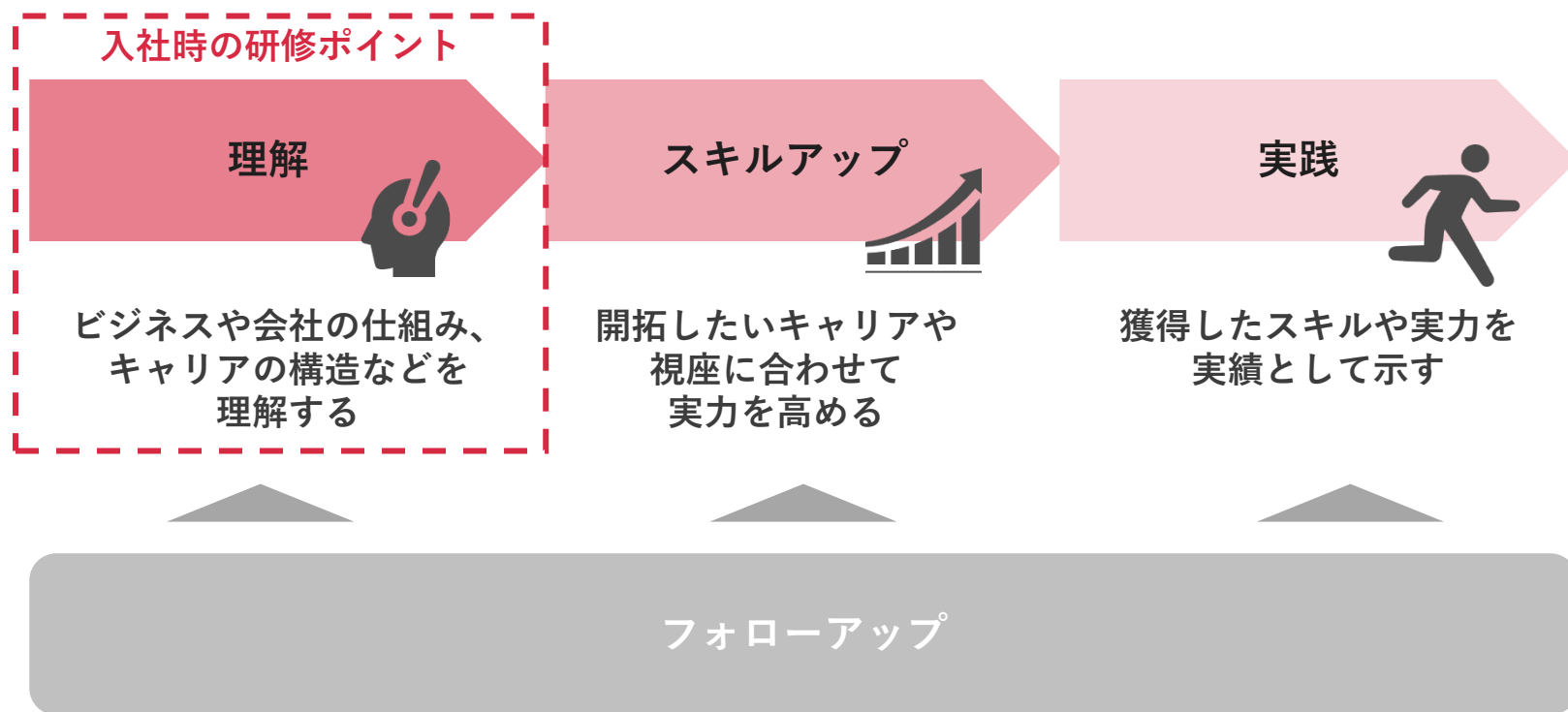
経営を本質的に変革する技術（モチベーションエンジニアリング）

キャリア形成の3つのステップ

キャリア形成は、理解、スキルアップ、実践の3つのステップから成ります。まず、「理解」では、ビジネスや会社の仕組み、キャリアの構造を理解し、自身のキャリアパスを明確にすることが求められます。次に、「スキルアップ」では、開拓したいキャリアや視座に合わせて、必要なスキルや知識を獲得し、自身の実力を高めます。

最後に、「実践」では、獲得したスキルや実力を具体的な実績として示し、自身の価値を証明します。

入社時の新入社員研修のタイミングでは、最初の「理解」ステップに注力し、キャリアの前提の認識齟齬（ボタンの掛け違い）を発生させないことが長期のキャリア醸成に向けて重要になります。



各フェーズで適切な自己認知のサポートやモチベーションのフォローを行う

キャリア形成のステップ「理解」の流れ

キャリア形成の初期ステップである「理解」は、自身のキャリアパスを明確にするための重要なフェーズです。このステップの目的は、キャリアの捉え方とキャリア形成における落とし穴を理解することです。これにより、自身のキャリアをどのように進めていくべきか、どのような課題や障害が存在するかを把握するこ

とが可能となります。そして、このステップのゴールは、会社の仕組みを理解し、基礎として必要な観点を体得することです。

これにより、自らのキャリアを考えるための観点を獲得し、自身のキャリアパスを効果的に設計するための基盤を築くことができます。

▼「理解」を促すステップ

目的

キャリアの捉え方・落とし穴を理解する

ゴール

会社の仕組みを理解し、自らのキャリアを考えるための観点を体得する



キャリアの前提理解

キャリアの前提となる
社会人人生を歩む際の前提を理解し、
「落とし穴」を理解する

自分と周囲の接続

キャリアの考え方を理解し、
配属後の補完・共感・貢献の
現場でのアクションを明確にする

キャリアと仕事の接続

キャリアと実際の業務を接続するために
仕事の「実践」でフィードバックをもらい
成長サイクルの一步目を踏み出す

新入社員研修のタイミングで、キャリアの前提を「理解」するプログラムイメージは下記のとおりです。キャリア意識の育み方でも記載したとおり、新入社員は「組織と個人の境目」が曖昧であり、会社やキャリアに対する考え方が思い込みなどで悩みやすい状況です。そのため、まずはキャリアの前提や陥りがちな状

況を理解することで、キャリアをバランスよく捉える素地をつくることが重要です。その上で「選択」や「信頼」の重要性を体感し、キャリアを仲間と歩んでいく意識を育むことが長期的なキャリア構築においても有効です。前提からすりあうことでキャリア醸成の落とし穴を防ぐことにも繋がります。

▼プログラムイメージ・メッセージ

キャリアの前提・落とし穴

①【議論】これまでの「自分の夢」は？

「自分の夢」が成長に合わせて変わったようにキャリアも変わり続けることを分かる

キャリアに「正解」や「勝ち負け」は無く、目指す先は変わり続けるものである

②【ワーク】60問ゲーム

60問のクイズに挑戦し、ルールによって正解が変わることを理解する

キャリアで陥りがちな「青い鳥症候群」「風見鶏症候群」に注意しよう

キャリア創りのポイント

③【ワーク】理想の人材をえらべ

選択肢が多いと「選べなくなる」ことを体感し、選択肢よりも選択が重要だと分かる

選択肢に悩むのではなく、「選ぶ」ことを大事にしよう

④【ワーク】二つの昔話

とある昔話の続き（教訓）を考えることで「信頼」が持つ意味を分解する

選んだ上で行動することで「信頼」が得られて、選択肢が広がるものである

創りたいキャリアの言語化

⑤【ワーク】自分の「選択」の再確認

何を「選んで」入社したのかを言語化し、何を得られる選択なのかを確認する

自らの「選ぶ」を改めて意識し、今後の踏み出す方向性を考えよう

⑥【発表】入社宣言

踏み出す方向性を仲間と共有し、キャリアは組織で紡ぐものだと理解する

同期や会社の仲間とともに、対話や協力を通じてキャリアを築こう

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