

"I walk slowly, but I never backward."  
- Abraham Lincoln

# HR Times

デジタル時代の新入社員  
早期戦力化のための  
2つのポイント



## 目次

---

- (1) 新入社員の早期戦力化において大切な観点
- (2) 協働・成長のための基礎スキルとは？
- (3) 成果創出につながるデジタルスキルとは？
- (4) 新入社員の即戦力化を実現するためのサービス

(1)

新入社員の早期戦力化において大切な観点

# 早期戦力化の重要性の高まり

昨今の労働市場を取り巻く環境の変化に応じて、人的資本の重要度が高まってきています。経営者の経営課題認識に関する調査結果によると、2003年は「人」に関する課題意識は8位だったのに対し、2021年には「人材の強化」が2位となっています。実際に多くの企業がDXを推進していくためにデジタル人材の育成や採用を強化したりVUCAの時代に適応できる優秀な

人材の採用/育成に取り組んでいます。しかし少子化により労働市場が縮小していく中、DX人材や優秀な人材の確保はますます厳しくなっており、外部からの調達は難しくなっています。このため企業は内部でそのような人材を育成することが求められており、新入社員をはじめとする若手社員の早期戦力化を実現できる育成手法の確立が喫緊の課題の1つと言えます。

経営者の現在の課題認識 人的資本の重要度向上\*

8位

2位

2003年 人事・処遇制度(システム)

2021年 人材の強化

## 2003年の経営課題認識

1位	財務体質(あるいは収益性向上)	37.0%
2位	ローコスト経営	31.3%
3位	売上高(あるいはシェア向上)	29.6%
4位	CS(顧客満足)経営	27.9%
5位	事業化戦略・差別化戦略の立案	24.3%
6位	新事業・新商品	23.0%
7位	スピード経営	13.6%
8位	人事・処遇制度(システム)	12.7%
9位	企業文化・風土の刷新、強化	12.5%
10位	グローバル化対応(グローバル経営)	12.1%
11位	グループ企業再編(または連結経営)	9.9%
12位	既存事業	8.9%
12位	研究・開発活動	8.9%
14位	企業理念・経営哲学・ビジョン	7.9%
15位	リスク・マネジメント	7.4%
16位	IT・情報ネットワークの構築・活用	5.1%
17位	企業イメージ(コーポレート・ブランド)	4.7%
18位	能力開発	4.0%
19位	流通構造変化への対応	3.9%
20位	コーポレート・ガバナンス	3.2%
21位	雇用問題	3.1%
22位	環境・資源問題	2.6%
23位	企業間連携	1.4%
24位	社会との共生	0.8%
25位	その他	0.8%

## 2021年の経営課題認識

1位	収益性向上	40.8%
2位	人材の強化(採用・育成・多様化への対応)	37.7%
3位	売り上げ・シェア拡大	35.2%
4位	事業基盤の強化・再編、事業ポートフォリオの再構築	25.9%
5位	新製品・新サービス・新事業の開発	22.8%
6位	デジタル技術の活用・戦略的投資	19.3%
7位	企業ミッション・ビジョン・バリューの浸透や見直し	11.4%
8位	働きがい・従業員満足度・エンゲージメントの向上	11.0%
9位	技術力・研究開発力の強化	10.6%
10位	コーポレート・ガバナンスの強化	10.3%
11位	財務体質強化	9.5%
11位	現場力の強化	9.5%
13位	顧客経験価値・満足度の向上	9.1%
14位	品質向上(商品・サービス・技術)	8.9%
15位	高コスト体質の改善	8.5%
16位	CSR、CSV、事業を通じた社会課題の解決	7.5%
17位	株主価値向上	7.0%
18位	ブランド力の向上	5.8%
19位	グローバル化(グローバル経営)	5.2%
20位	リスク管理・事業継続計画(BCP)の策定	2.1%
21位	その他	1.4%

\* 一般社団法人日本能率協会「2003年度 当面する企業経営課題に関する調査 一今後の経営革新に向けての課題・対応方向の把握」一、一般社団法人日本能率協会「日本企業の経営課題2021」より当社作成

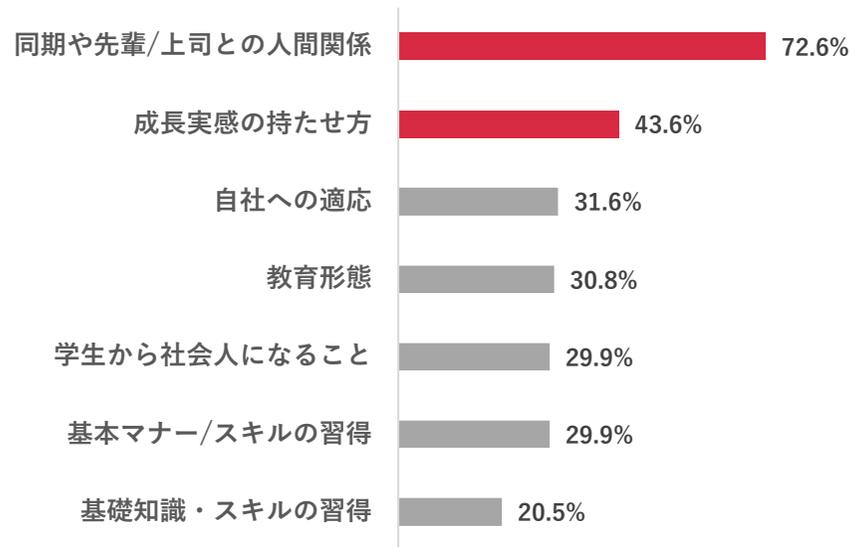
出典：リンクアンドモチベーション「IR BOOK 2021」

## 早期戦力化を実現できない理由

企業に新入社員の早期戦力化を実現したい思惑がある一方で、新型コロナウイルスやDX化など様々な環境変化によって新入社員の育成が上手く行かず、早期戦力化が阻まれています。人事に対して行った調査では、人事の約半数がコロナ禍により新入社員教育において「成長実感の持たせ方」や「同期や先輩/上司との人間関係」に対する課題を感じるようになったことが明

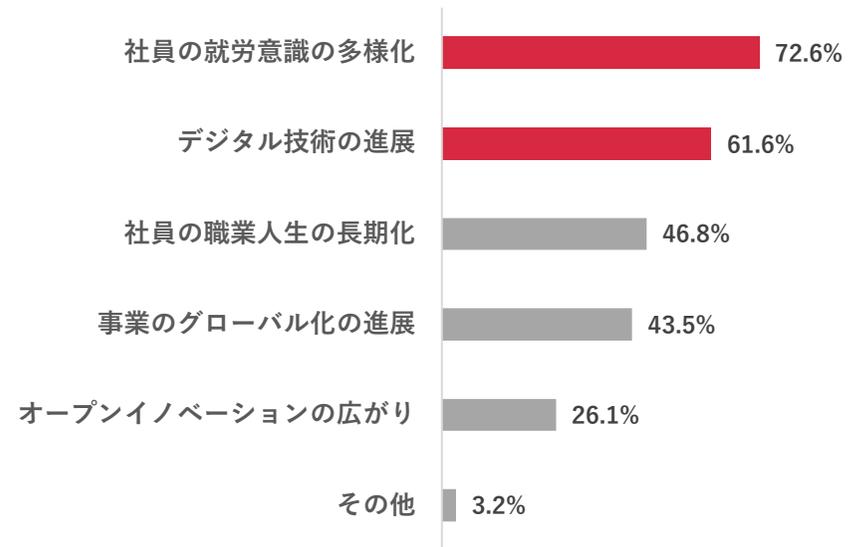
らかになっています。また、企業が環境変化に応じて変化させるべきだと考えている人材育成の項目として「社員の就労意識の多様化」や「デジタル化への適応」が挙げられています。つまり新入社員の早期戦力化を実現するためには、企業は新入社員研修を環境変化に適応させ、今の時代に必要な能力を開発することが大切であると言えます。

### ▼ 新入社員教育に関する課題感



出典：JMAM.ニューノーマル時代の新入社員教育に関する緊急アンケート調査  
[https://www.jmam.co.jp/hrm/news/1260103\\_7494.html](https://www.jmam.co.jp/hrm/news/1260103_7494.html)

### ▼ 環境変化への対応が必要となっている要因



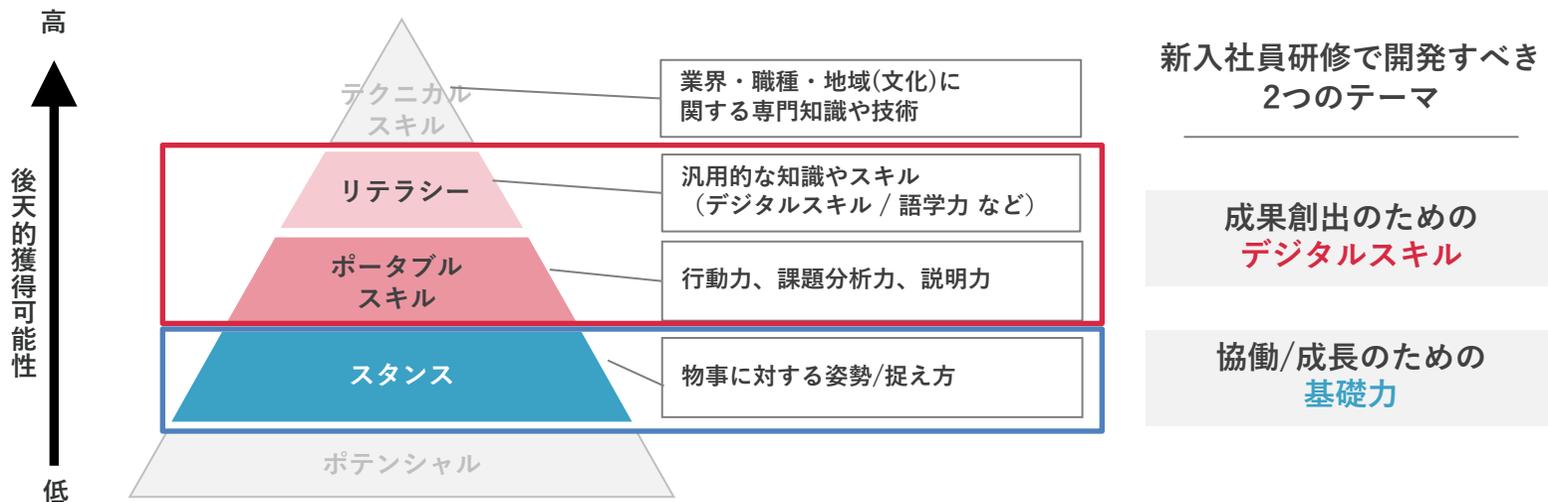
出典：経団連.人材育成に関するアンケート調査結果  
<https://www.keidanren.or.jp/policy/2020/008.pdf>

## 早期戦力化に大切な観点～人材要件フレーム～

前述の時代や環境の変化を踏まえたうえで、新入社員が一人前のビジネスパーソンになるために必要な姿勢や能力を明確にしたものが人材要件フレームです。スタンスを開発することで「相手あっての自分」という、ビジネスパーソンとして人間関係を構築する姿勢を知り、相手とのやり取りの中で成長実感を得る力を培うことができます。一方で、就労意識の多様化やデジタ

ル化に対応するためには、どこでも通用する基礎能力（ポータブルスキル）の開発や基礎的なデジタルスキル（リテラシー）を身に付けることが求められます。新入社員の早期戦力化を実現するためには、環境の変化を踏まえたうえで自社の人材として必要なスキルは何かを明確にし、計画的に新入社員の能力を開発していくことが大切です。

### ▼ 人材要件フレーム



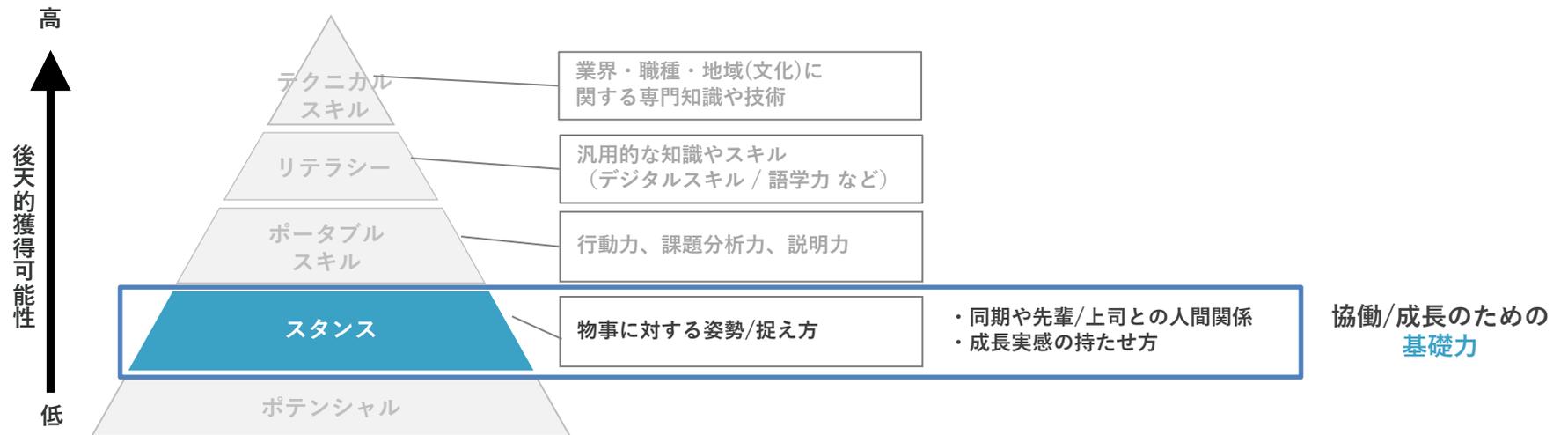
(2)

協働・成長のための基礎スキルとは？

リンクアンドモチベーションでは、新入社員に求められるスタンスを「仕事に向き合う姿勢や、組織における役割意識」と定義しています。新入社員の多くが、社会人としての目標達成などの「基準」や価値提供者としての「姿勢」を、入社時には正しく理解できていません。従って新入社員には社会人として必要な専門

スキルよりもまず、土台作りとして、一人のビジネスパーソンとして仕事に向き合う姿勢や組織や自身を取り巻く環境（顧客/上司/同僚など）への向き合い方を身に付けさせることが大切です。スタンスを身に付けることが社会人として成果を創出するための土台であり、新入社員が早期戦力化していくポイントです。

## ▼ 人材要件フレーム



前述の通り、上司/同僚との関係性を構築し着実に成長することで早期戦力化を実現するためにスタンスが重要になります。そのスタンスを効果的に身に付ける方法としては360度サーベイの活用が効果的です。360度サーベイを用いることで、新入社員にとっては現状の把握が出来るだけでなく、上司からの期待も知ることができ、期待を把握しその期待を満たすことで

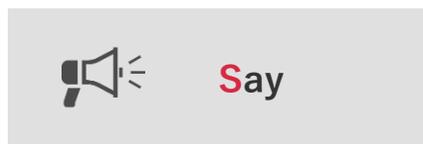
信頼を獲得するという、ビジネスパーソンにとって重要な関係構築の手法を体現することができます。また、新入社員は再診断の際に、自身が注力して伸ばそうと改善してきたスタンスが、実際にどれだけ変化したのかも定量的に把握することができるため、成長実感を感じやすくなるという点も360度サーベイ活用のメリットです。



では実際に社会人に求められるスタンスとはどのようなものなのでしょうか。リンクアンドモチベーションでは新入社員が開発すべきスタンスとして4つ定義しています。1つ目が「Say(発信性/本働性)」で例としては主体的な意思を発信する姿勢などが挙げられます。2つ目が「Target(目的性/効率性)」で例としては目標へのこだわりを持つ姿勢などが挙げられます。3つ

目が「Action(積極性/確動性)」で例としては、とりあえずやってみる姿勢などが挙げられます。4つ目が「Role play(受信性/協働性)」で相手の立場に立った言動を行う姿勢などが挙げられます。新入社員の早期戦力化を実現するためには、これら4つの観点のスタンスを無意識のうちに高い基準で体現できる状態へと成長することが求められます。

## ▼ 社会人に求められるスタンス (STARの観点)



発信性

即座の報連相 / 分かりやすい発信 など

本働性

主体的な意志の発信 / 不明点の確認 など

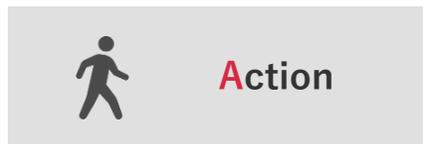


目的性

目的や目標へのこだわり / 役割の理解 など

効率性

段取りや優先順位付け / 柔軟な計画修正 など

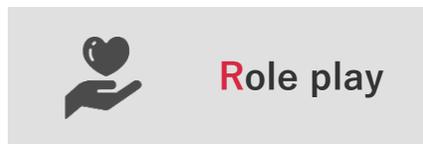


積極性

スタートダッシュ / 気持ち・行動の切り替え など

確動性

ミスのない遂行 / 期日や締切の遵守 など



受信性

アドバイスの素直な受容 / 周囲の状況把握 など

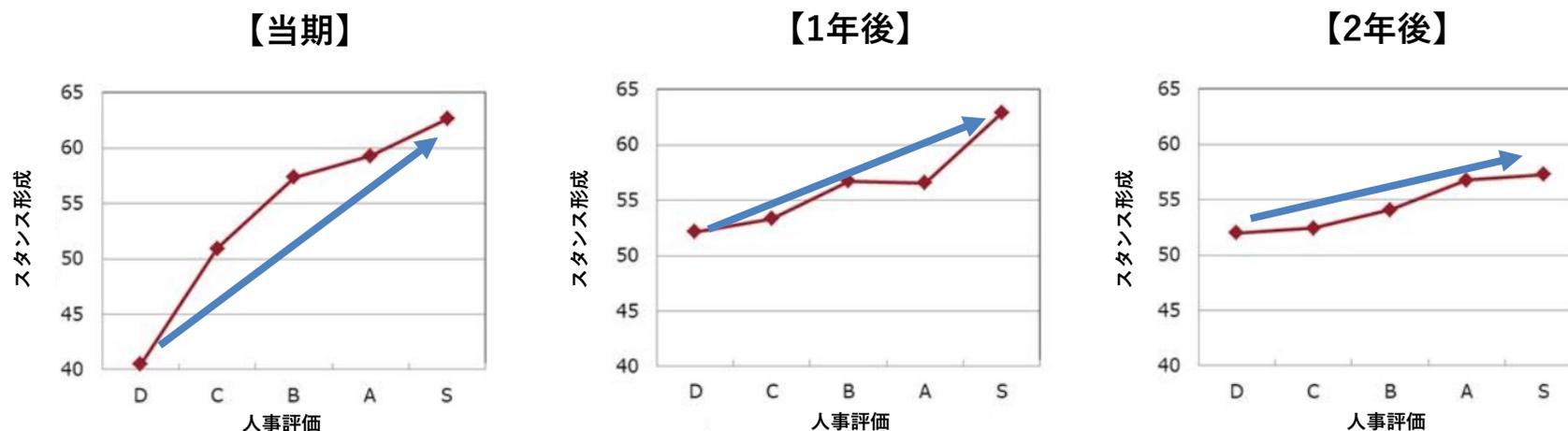
協働性

約束の確実な実行 / 周囲への気持ちよい対応 など

新入社員を早期戦力化するためには、一人前のビジネスパーソンとしてのスタンスを身に付けることが重要ですが、効果が見えづらいスタンスよりも、すぐに現場で使える専門スキルを習得させたいと考えてしまう人事も少なくありません。しかし、実際にスタンスの形成が個人のパフォーマンスに与える影響を定性的に

測定した調査の結果でも、スタンスのスコアが高い人（スタンスが形成できている人）の方が、入社後2年目が経過した時点でも人事評価が高いことが分かっています。つまり、新入社員にスタンスを身に付けさせることは、成果の観点から見ても早期戦力化に不可欠であると言えます。

## スタンスと成果の関係性



**スタンスが形成できている新入社員の方が人事評価（成果）が高く  
初期からスタンスが形成されている新人は2年後も相対的に評価が高い傾向にある**

出典：リンクアンドモチベーション、「新入社員時のビジネススタンスと成果の関係」に関する研究結果  
<https://www.lmi.ne.jp/about/me/finding/detail.php?id=12>

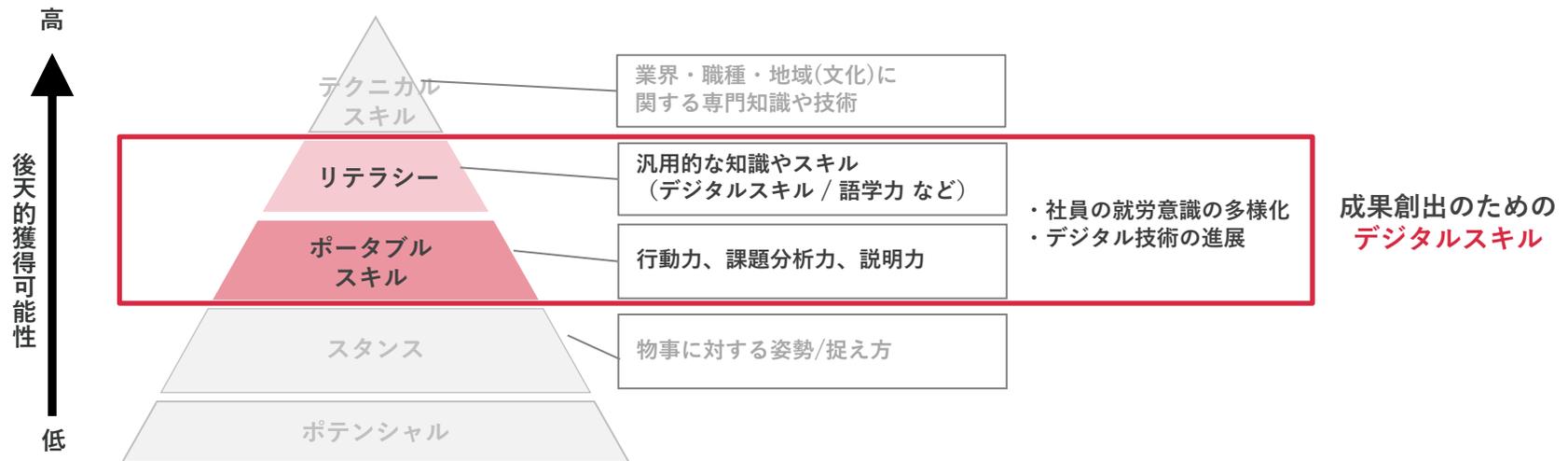
(3)

成果創出につながるデジタルスキルとは？

リンクアンドモチベーションでは、社員の就労意識の多様化やデジタル技術の進展に応じて、新入社員が開発すべき基礎スキルとして、これまでも必要とされてきたポータブルスキルに加え、基礎的なデジタルスキル(リテラシー)を挙げています。これら2つのスキルは成果創出が出来るビジネスパーソンになるために、

全ての新入社員が身に付けるべきスキルと位置付けています。デジタル化が進展してきた今日、どのような環境でも価値を創造できるビジネスパーソンになるためには、ポータブルスキルとリテラシーを用いてデータドリブンな意思決定が出来る力を養い、どのような環境にも対応できる下地を作っておくことが大切です。

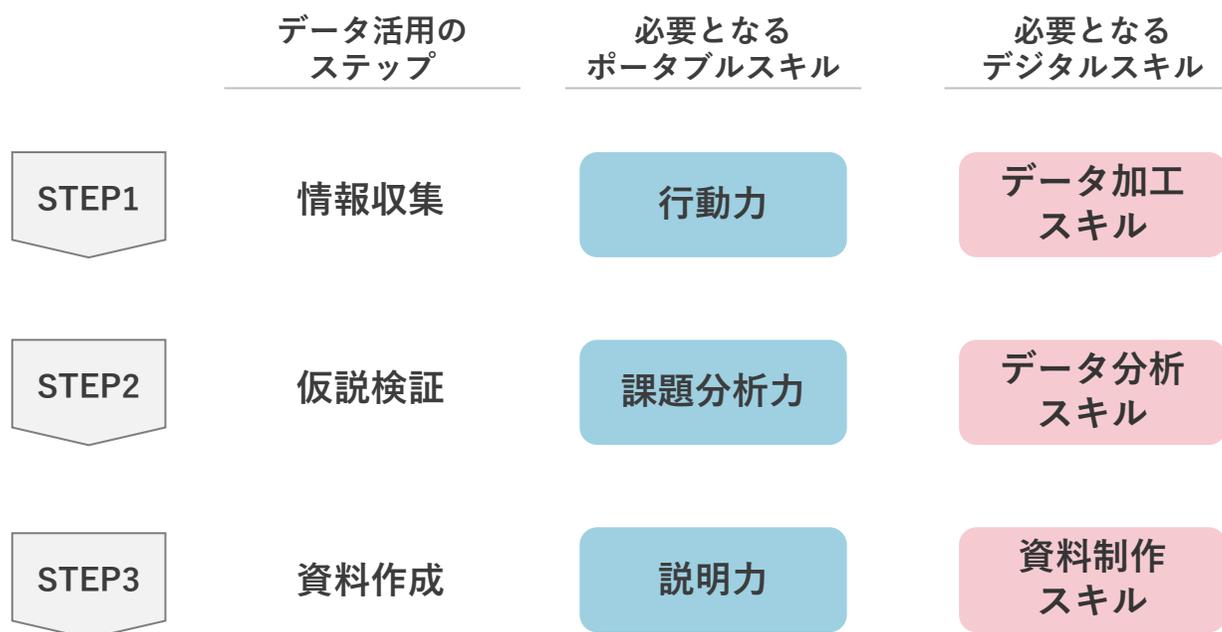
### ▼ 人材要件フレーム



リンクアンドモチベーションが定義する新入社員に求められるデジタルスキルは、これまでも必要とされてきた「ポータブルスキル」と、デジタル時代になり新たに必要とされる「デジタルスキル」の2つを掛け合わせたスキルです。ポータブルスキルとは、「行動力」「課題分析力」「説明力」でありデジタルスキルとは「データ

加工スキル」「分析スキル」「資料制作スキル」です。これらを掛け合わせて活用し、データを収集/検証/共有しながら、データをもとにした判断/行動をする能力が今後求められるデジタルスキルであり、新入社員の早期戦力化を実現するためには研修を通していち早くこのスキルを習得させることが求められます。

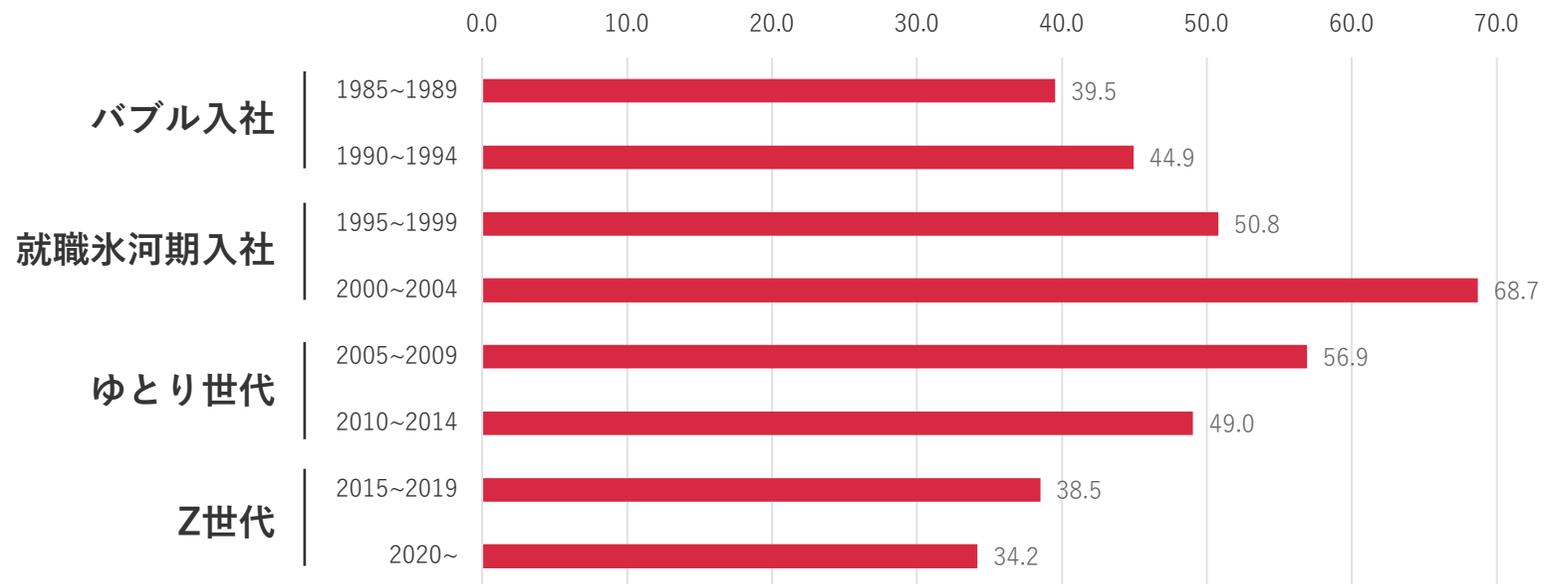
## ▼ 成果創出のためのデジタルスキルと開発ステップ



実際に新入社員のデジタルスキルは極めて低いレベルにあることが分かっています。基礎的なデジタルスキルの1つであるExcelスキルのレベルをリンクアカデミーで調査した結果、2020年以降に入社した新入社員の平均スコアは34.2点であることが分かりました。これは「知識不足に加えて捜査が遅く生産性に支障をきたすレベル」であり、初級者向けのトレーニング(基礎機能や操作方

法の習得)が必要なレベルになります。また世代別で比較した結果、デジタルネイティブと言われるZ世代は最もスキルレベルが低い世代であることが分かりました。つまり、最近の新入社員はビジネスツールの基礎としてのExcelスキルですら習得できておらず、企業はまず、新入社員がデジタル時代のビジネスに適応できるだけのスキルを開発する必要があると言えます。

### 入社年次別 Excelスキル



新入社員のデジタルスキルを開発する際のポイントの1つが実用性(使えるスキルの習得)です。研修で基礎的な知識を学んだはいいが、いざ現場で使う時には忘れていた/知っているだけで使えないといった状況に陥ることが良くあります。こうした事態に陥らないようにするためには、研修の場でもインプット機会のみ

ならずアウトプット機会を設けることが大切です。例えば、研修後に実業務を想定したワークを育成プログラムに組み込むなどの対応策が考えられます。また、事前にサーベイを実施することで現状の課題の把握や自分のレベルを認識させることができ、インプットの効果を高めることも可能です。

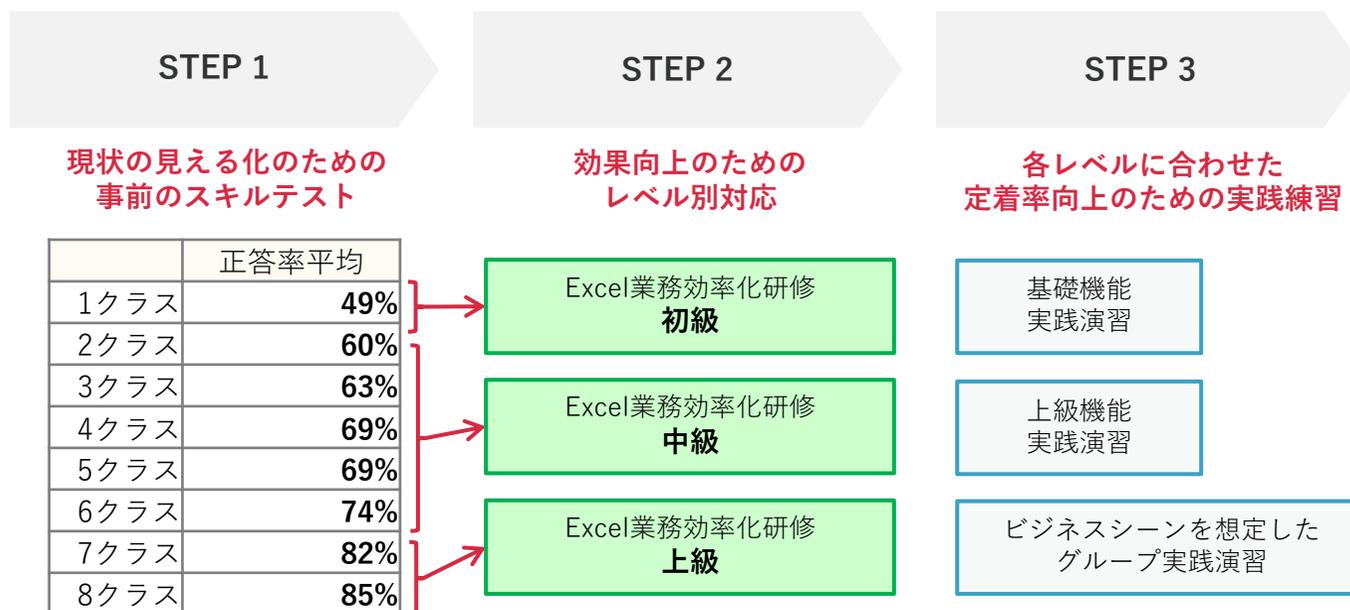
## ▼ 実用性を高めるためにアウトプット機会を活用した例



新入社員のデジタルスキルを開発する際の2つ目のポイントは個別性です。デジタルスキルはこれまでの人生で触れて来た度合いに個人差があり、研修実施前のスキルの個人差も大きいいため、事前にサーベイを実施し一人一人の現状を把握することが大切です。そのう

えで個人のスキルレベルに合わせた研修を提供することでより高い研修効果が期待できます。デジタル社会人基礎力の開発においては特に、個人差を意識した研修設計を行うことで全新入社員の確実なデジタルスキル習得を実現することができます。

## ▼ 個別性を活用したデジタル社会人基礎力向上の例

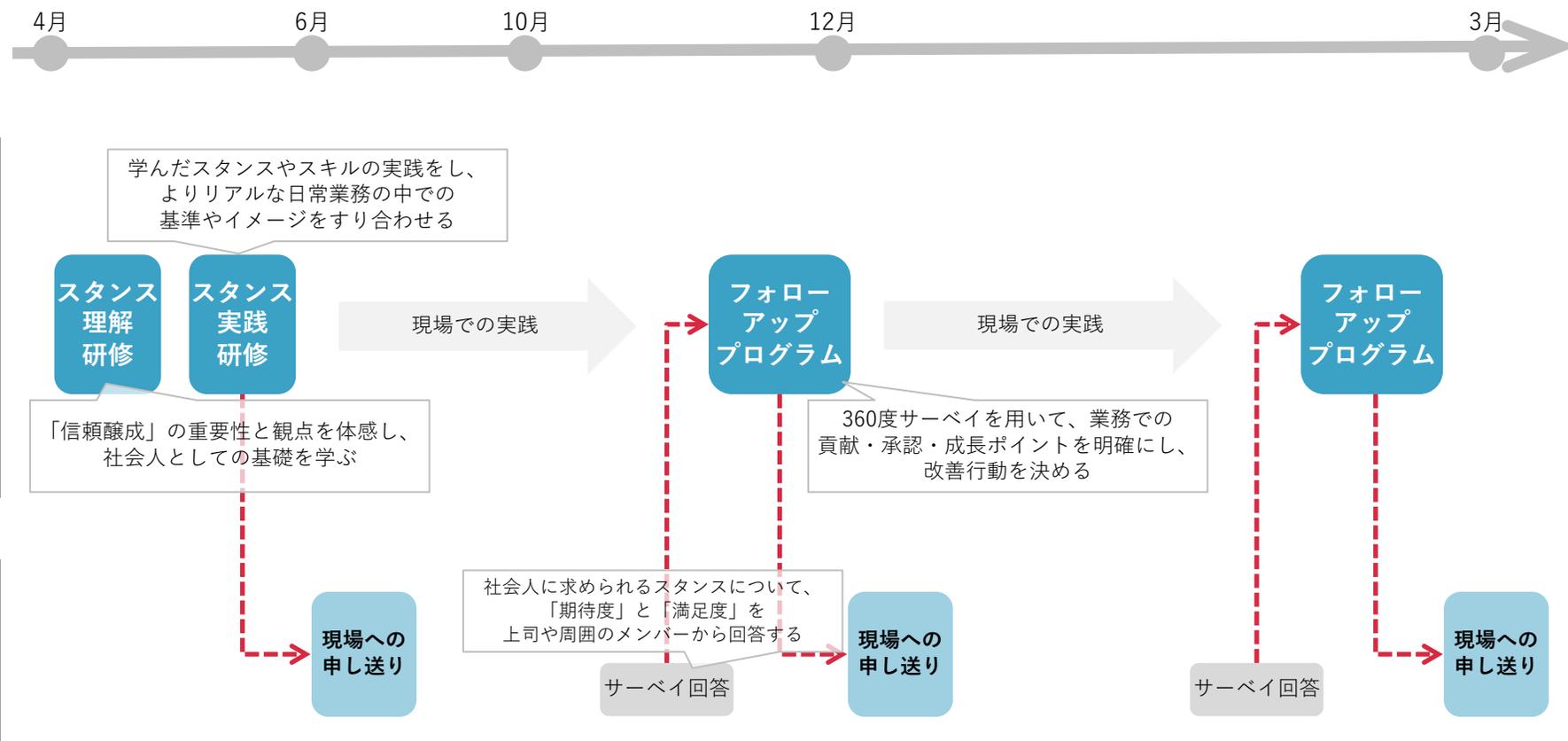


(4)

新入社員の即戦力化を実現するためのサービス

リンクアンドモチベーションの新入社員即戦力化プログラムでは、自ら考え、判断・行動し続ける社員を育てるために楽しい・理解するだけではなく、積極性を引き出し自ら学ぶ体験を支援しています。また、研修

の場だけで学びが終わってしまうといったことにならないように、現場に配属された後も学びを継続できるようフォローアッププログラムを定期的の実施するなどOJTとOff-JTをつなぐ設計に注力しています。



講義式のように1方向の研修で集中力が続かない・研修を楽しめないといった声が良く聞かれます。リンクアンドモチベーションの新入社員即戦力化プログラムは、エデュテインメント(教育+娯楽)プログラムと呼

ばれ、グループダイナミクスを活用して楽しみながら学ぶ場として研修を設計しています。また、研修単体での気付きや成長は実現できないからこそ会社の理念や、現場との接続を含めた研修設計を行っています。

## 積極性を引き出し、自ら学ぶ体験

【体験設計技術】

Edutainment (エデュテインメント)

= Education (教育) + Entertainment (娯楽)

▼活用しているグループダイナミクスの観点と活用例

参画意識	グループで課題に取り組むことで参画感を持ち、周囲の行動からも自らの行動を省みる機会をつくる
鏡映自己	振り返りやサーベイによって、周囲からの自分の認識を把握し、自己認識との差分から課題を明確にする
助言忠告	他者からの助言や忠告によって気づきを得ると同時に、自らが助言することで自分の納得感も高める
利他実感	自分の経験や知識をもとに他者にアドバイスを行うことで自分が他者に対して役立っているという実感を持つ

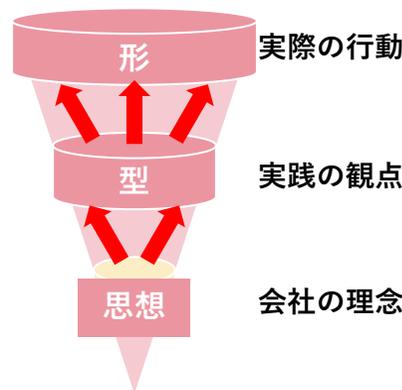
## OJTとOff-JTをつなぐ設計

### 会社の思想とつなぐ

貴社の理念や求められる行動を踏まえて研修を設計し、判断できる人材を育てます

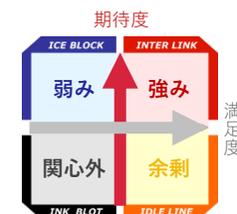
### 現場とつなぐ

研修で見えた課題の申し送りと現場の課題を吸い上げるサーベイで橋渡しを行います



【具体内容】

- 研修講師からの参加者個人からの申し送り記載
- 現場の課題を網羅的に整理し、優先度の高い課題を研修で解決



- 形式 : 5～6人1組のグループを基本としたグループワーク
- 所要時間 : 1.5日間（現場配属後6ヶ月程度）
- 事前課題 : 周囲（上司・メンバー）からの360度サーベイの使用

## ■ プログラム内容

- ・自ら考えて判断し行動するビジネスパーソンにとって持つべき「STARの観点」の重要性を再度実感する
- ・「STARの観点」で上司や周囲の先輩から、どのように見られていたのか、自身の周囲との関係に“モノサシ”を入れ見える化する（サーベイ実施）
- ・サーベイを用いて、自身の強み、弱み、課題、目指す姿、具体的なアクションプランを策定する

## ■ プログラム終了後の目指す姿

- ・現場での実体験を通じて、「STARの観点」の必要性を頭で理解するレベルではなく、腹に落としている
- ・周囲との関係において、自分自身がどう見られているか、強み、弱みは何なのか、改めて自身の至らなさに気づき、変革する意志を持っている
- ・頭で理解して実践して振り返る「経験学習サイクル（内省）」を回すことで、自己成長に向けた内省することの必要性を理解する

### Step 1 【STARの観点振り返り】

- 入社から今までの成功体験、失敗体験の要因には、「STARの観点」が体现できている、できていないということがあったことを振り返る  
⇒ ビジネスにおける「STARの観点」の必要性再実感
- 実践形式のケースワークを通じて、「STARの観点」の習熟度を実感する  
⇒ 入社から今までで少しでも成長していることを知る

### Step 2 【自己開発課題の設定】

- 事前に上司・周囲のメンバーによって回答された「STARの観点」で構成されたサーベイ（STARサーベイ）を用い、自身で分析する  
⇒ 周囲に映った自分自身の姿の把握
- 個人で分析した結果を用い、グループセラピーの手法で自身の課題および目指す姿を明文化する  
⇒ 自身が変わろうとしない原因の究明

### Step 3 【アクションプランの策定】

- 目指す姿を想起するイメージを、絵で表現する  
⇒ 実現したいイメージの視覚化によりイメージを深める
- 目指す姿に向けた具体的なアクションプランを作成する

- Say** : 情報発信の重要性
- Target** : 目的立脚の重要性
- Action** : 行動することの重要性
- Role play** : 相手視点の重要性



リンクアンドモチベーションの新入社員即戦力化プログラム(デジタルスキル)では、個々人の育成課題を特定し、効果のある変革施策で実践できるスキルの習得まで支援致します。デジタルスキルを身につけるためには「診断」「変革」「再診断」の3ステップが必要です。まず「診断」では、個々人によってスキルレベルが異なるため個々人の業務スキルの見える化を行い、育成

課題を明確にします。また「変革」では、インプットだけではなくアウトプット機会をデザインし、実践練習を積むと同時に考え方から習得することで実践できるレベルまで高めます。最後に「再診断」を行い、施策前後でサーベイ比較をすることで、スキルアップ度合いや効率化の成果を可視化できます。成長が見える化され、自信につながります。

	診断	変革		再診断
目的	現在地の把握	基礎知識の理解	業務スキルの習得	変化度合いの測定
ポイント	操作レベル(操作技術の高さ)と効率性(操作時間の短さ)を測定	誰に・何の目的でスキルを使うのか、などの考え方から習得	個々人の状況に合わせたレベル別研修プログラムを実施	※「診断」と同様
具体的なサービスイメージ	<p>【知識診断】 「デジタルナレッジサーベイ」 デジタル技術の活用ナレッジの理解度合いを測る</p> <p>【操作診断】 「Excelスキルサーベイ」 Excel活用の操作スキルと作業効率を測る</p> <p>「PowerPointスキルサーベイ」 PowerPoint活用の操作スキルと作業効率を測る</p>	<p>研修でのツールや知識の理解</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ グループウェア研修</li> <li>■ IT知識理解研修</li> <li>■ Word研修</li> <li>■ PPT研修</li> </ul> <p>など</p>	<p>レベル別の研修例</p>	※「診断」と同様

リンクアンドモチベーションでは研修実施の前に知識やスキルの状態を把握することで、個人個人の研修効果を高めることを大事にしています。知識診断サーベイではデジタル知識の測定を、操作診断サーベイではPC操作（ExcelやPowerPoint）を測定することができ、操作能力や作業効率向上に向けた現在地を把握します。操作

診断サーベイでは、「知っている」ではなく効率的に「使えるか」まで見える化することで、現場での生産性の向上に向けた課題の特定ができる設計となっています。これによってスキル開発の目標設定が明確になることに加え、新入社員に対して適切な危機感を醸成することも期待でき、より研修による効果を高めることができます。

ITスキル診断サーベイの特徴

知識診断サーベイ

操作診断サーベイ

デジタル  
ナレッジ

デジタル技術の活用ナレッジの理解度合いを測る

Excel  
スキル

Excel活用の操作スキルと作業効率を測る

PowerPoint  
スキル

PowerPoint活用の操作スキルと作業効率を測る

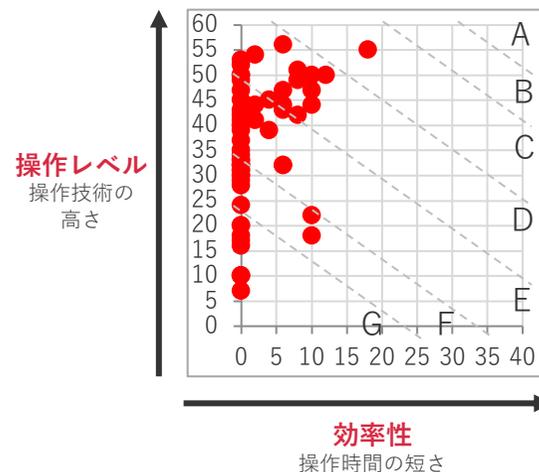
実用性

知識（分かる）だけでなく  
操作（できる）も含めたレベル分けが可能

効率測定

「操作スキルがある」だけでなく  
「早く作業が完了できる」部分まで可視化

診断サーベイで見える「効率性」



操作技術だけではなく操作時間まで測定し、生産性の観点でレベル分けが可能

提供できるトレーニングは、ITパスポートやExcel・PowerPointからプログラミングまで幅広いラインナップをご用意しております。PCスクール「アビバ」を25年間運営し、年間15,000人以上の受講生に対してスキル獲得支援を行ってきたノウハウを元に、社員の皆様ひとりひとりに対し、寄り添ったサポートを行います。組織別でのスキル状況を可視化した上で、組織ごと・個人ごとに適切なレベルのトレーニングを行うことで、効

果的・効率的なリスキルを推進することができます。また、知識の強化だけではなく、演習形式で操作レベルを上げることで業務の生産性を高めることに注力しています。機能や操作を「知っている」状態ではなく「効果的に・すぐ使える」状態をつくることで効率化を推進していきます。難しすぎず・簡単すぎないレベル設定によって、少しずつ確実に変化を促し、社員ひとりひとりに合わせた誰ひとり取り残さないサポートを提供します。

## ▼ 個人のスキルレベルに合わせて提供するトレーニング

		知識強化	操作強化			
		DX知識	個人業務効率化		組織業務効率化	
難易度 ↑ 高 ↓ 低	基本情報技術者		Word 業務効率化研修 (活用編)	PowerPoint 伝える提案書研修	Excel VBA研修	
	情報セキュリティ マネジメント		Word 業務効率化研修 (初級編)	PowerPoint 魅せるプレゼン テーション作成研修	Excel 原因究明研修 (活用編)	RPA研修
	ITパスポート		タイピング研修	PowerPoint 業務効率化研修 (初級編)	Excel ピボットテーブル 研修	プログラミング 研修 (Java、PHP)
				メールマナー研修	Excel 業務効率化研修 (初級編)	Webマーケティング 研修 (HTML、CSS)
						Google Apps Script (GAS) 研修
					テレビ会議 研修	Google workspace 研修

「ハードスキル」開発については、こちら



問い合わせる

株式会社リンクアカデミー (Link Academy Inc.)



# 「ソフトスキル」開発については、こちら

セミナー一覧を見る



※現在開催しているものと異なる場合がございます。

問い合わせる



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	13億8,061万円 ※2020年12月31日現在
売上高	326億円(グループ全体) ※2021年12月期