

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

HR Times

就職後3年以内の離職率は3割!?

優秀な若手社員を
離職させない
育成方法とは



目次

- (1) 就職後3年以内の離職の実態と改善ポイント
- (2) 優秀社員を離職させない具体的なアプローチ
- (3) サービスのご紹介

(1)

就職後3年以内の離職の実態と改善ポイント

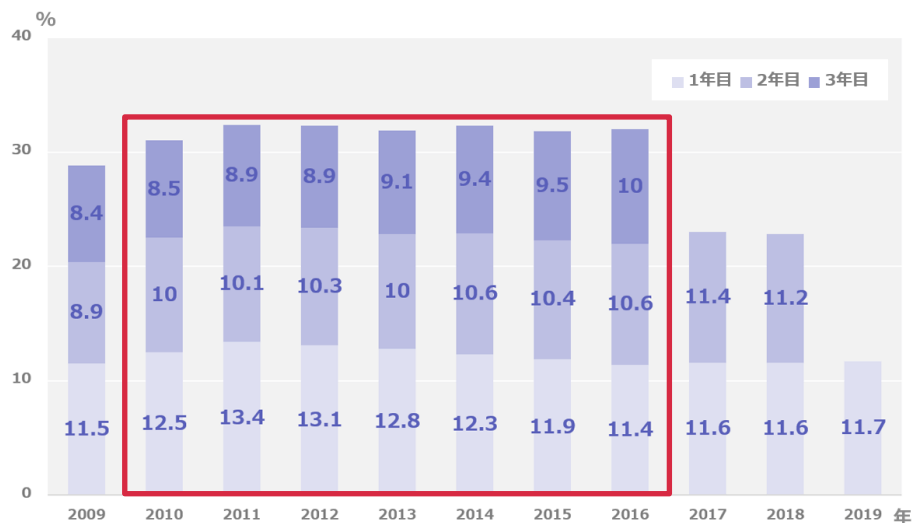
就職後3年以内の離職の実態

若手社員の離職が多い、気になるという声は多くの企業で聞かれるテーマです。ただ、実態として入社3年以内の社員の離職率が直近では増加しておらず、2010年以降は3割を維持している状況です。また、離職率は低ければ良いというわけではなく、「離職率が高すぎる」や「離職の理由がわからない」「期待する優秀社員が意図せず離職する」といったときに問題となります。「問題

となる離職」を防ぐためには、若手社員がどのような理由で離職に至るのかを把握しておくことが大切です。3年以内に離職をした若手社員の主な離職理由としては、「期待とのミスマッチ」「待遇に対する不満」「キャリア形成への不安」「長時間労働」が挙げられています。若手社員が離職を考えやすい理由を確認しておき、自社の傾向と照らし合わせることで重要です。

▼入社3年以内の離職率推移

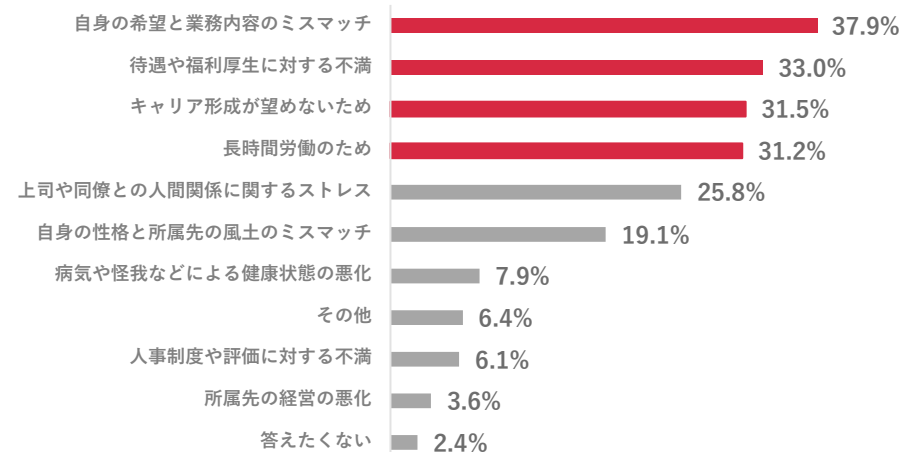
3年以内の離職は直近10年、3割を維持



※出典：厚生労働省 新規卒業者の離職状況より「学歴別卒業後3年以内離職率の推移」
<https://www.mhlw.go.jp/content/11652000/000845829.pdf>

▼入社3年以内の離職理由

離職理由は、ミスマッチ・不満・不安・労働時間



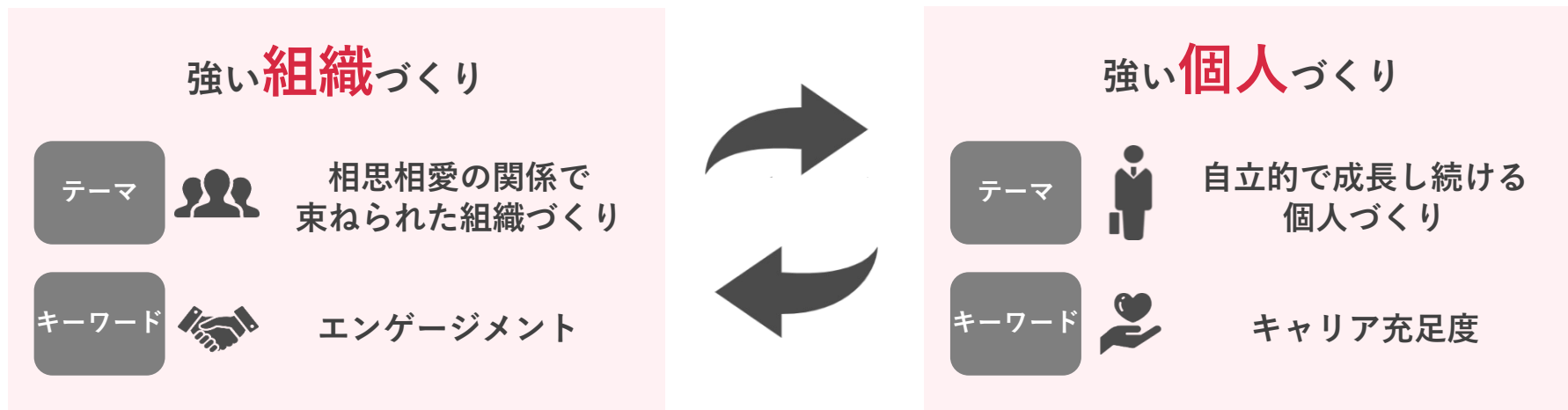
※出典：ADEC 新卒入社3年以内離職理由に関する調査
 (調査対象期間：2018年1月26日～28日、対象者330名)

離職率を改善するために必要な2つの観点

「問題となる離職」を防ぐためには「強い組織づくり」と「強い個人づくり」の両側面を考える必要があります。多くの場合、離職を防ぐために「待遇の改善」が行われますが、それだけでは離職理由の一部しかカバーできていません。強い組織をつくり、「期待とのミスマッチ」や「キャリア形成への不安」を解消するためには「エンゲージメント」という考え方が重要になります。これは新入社員が何を求めているかを把握した上で、求めるも

のと提供できるものをマッチさせる考え方です。一方で、個人と会社は「選び選ばれる」相互選択の関係でもあるため、会社が個人の期待に応え続けるだけでなく、個人が努力して「会社から選ばれる」状態をつくることも求められます。離職率を適切なものにするためには、組織としてのエンゲージメントを高め、ミスマッチを減らすことに加えて、強い個人づくりを支援することが求められます。

▼離職率を改善する2つの観点



(2)

優秀社員を離職させない具体的なアプローチ

新入社員エンゲージメント調査から見える傾向

リンクアンドモチベーションでは毎年、新入社員の入社時のエンゲージメント調査を行なっています。2021年入社者の調査では、全体感として新入社員が会社に求めることと満たされていることに大きなズレはない状態でした。一方で、詳細傾向を分析すると、「意見が言いやすく、給与と制度が充実していて、成長や貢献が実感できる環境で仕事がしたい」という傾向が見

られ、自身が与えられる環境への興味が強く、組織や環境に無意識的に依存している状態であると言えます。言い換えると、新入社員の意識は半径5m以内に留まっている状態であり、自立的なキャリアを歩むためにはギャップが発生している状態です。そのため、個人の自立的なキャリア意識の醸成とともに、組織に貢献するための理由づくりを行うことが重要だと言えます。

▼新入社員のエンゲージメント調査結果

【2021年度「新入社員意識調査」より】

出典：https://www.lmi.ne.jp/about/me/finding/detail.php?id=20

「組織への帰属要因となる要因」を16領域40項目で調査し、項目の「期待度」「満足度」を整理

▼入社者の調査結果



▼期待度上位5領域

順位	領域
1	開放的風土
2	経済報酬
3	成長実感
4	貢献実感
5	制度環境

▼期待度下位5領域

順位	領域
1	企業認知
2	社会的意義
3	企業理念
4	人材・有能性
5	競争優位

【結果サマリ】

- 期待度上位5項目を要約すると、
意見が言いやすく、給与と制度が充実していて、
成長や貢献が実感できる環境で仕事がしたい
 - 期待度下位5項目を要約すると、
企業のブランドや理念、事業の意義や競争優位性、
優秀な人材がいることには興味がない
- 新入社員の意識は半径5m以内に留まっている

優秀な若手社員が離職しない「望ましい構造」とは

個人の自立的なキャリア意識の醸成に向けた「組織全体に貢献するための理由づくり」はバランスが重要です。心理的安全性が大事とも言われるように、個人の欲求が充足されていなければ、組織に貢献しようとは思えません。そのため、離職防止のためには、労働時間の見直しや福利厚生の見直しなどの基本的な「不満解消」が最初にとるべき手段であることは変わりません。ただ、それ

だけでは強い個人・組織づくりにはつながらないため、個人としての成長の方向性を明確にするキャリア構築の支援と、組織に貢献する理由づくりが重要になります。そして、個人のキャリア構築や組織への貢献は、個人にとっての働きがいにつながります。このバランスが整うことで、組織に貢献する個人を作り出すと同時に、自己実現のために努力する個人の支援が実現できます。

▼離職しないための「強い組織・個人づくり」のバランス

強い組織づくりに繋がる観点
高いエンゲージメント状態を
実現すること

【個人の働きがいの実現】

- ・組織に貢献したい理由の明確化
- ・組織に貢献できていることの実感



従業員

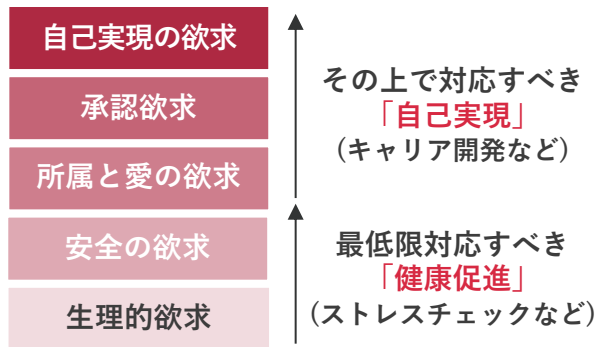


組織のために貢献したい！
(この組織にいたい！)

強い個人づくりに繋がる観点
高次元の個人欲求まで
充足させること

【個人の働きやすさの実現】

- ・労働時間・休暇取得・福利厚生の改善
- ・リモートワークなどの働き方の柔軟化
- ・キャリア構築の支援



新入社員が持つべき意識「アイコンパニー」

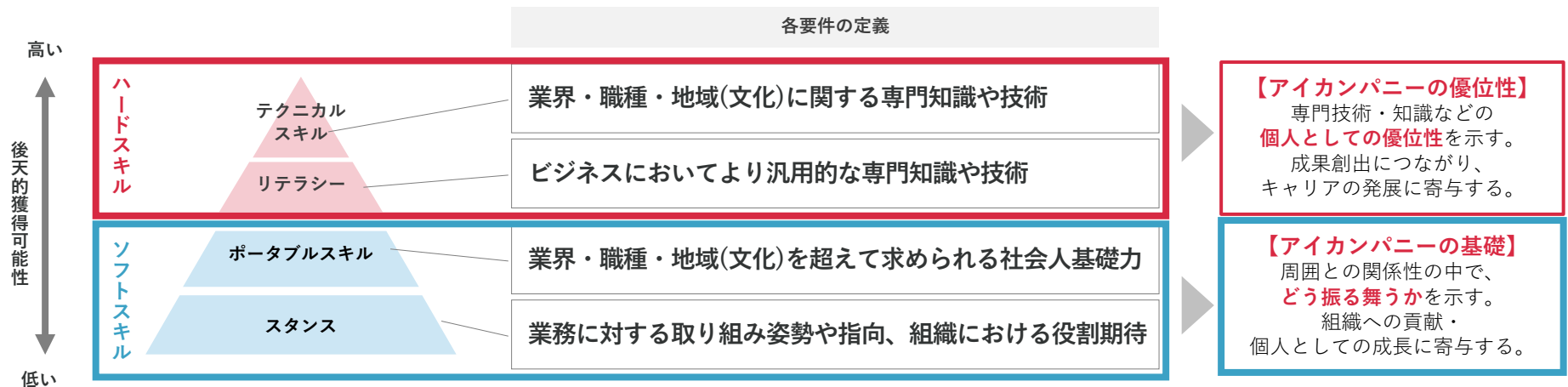
「強い組織・個人づくり」のバランスは、人事が育成施策を実施する際に意識するだけではなく、社員自身が意識すべき観点です。社員自身が意識する際には、自立的なキャリアを歩むための意識として伝えることが有効であり、弊社では「アイコンパニー」という考え方を提唱しています。「アイコンパニー」とは、自分を一つの会社と見立て、同僚や上司、顧客、会社といった多くのステークホルダーから選ばれながら、自

身を成長させていくという考え方です。アイコンパニーを体現する上で、参考になるのが「人材要件フレーム」です。これは、社会人に求められる能力を図式化したもので、社会人の基礎力(ソフトスキル)から専門性(ハードスキル)を整理しています。社員自身が自立的なキャリアを歩み、キャリアを考える中でステークホルダーから選ばれる意識を持つことで、「強い組織・個人づくり」の高次元での統合が実現可能になります。

アイコンパニー

自身を1つの会社に見立て、その経営者としてアイコンパニーを優良企業や、人気企業に育てていくことを目指す、会社に依存することなく、自立的に自らのキャリアを形成していく考え方。

▼ 参考となる考え方：人材要件フレーム



(3)

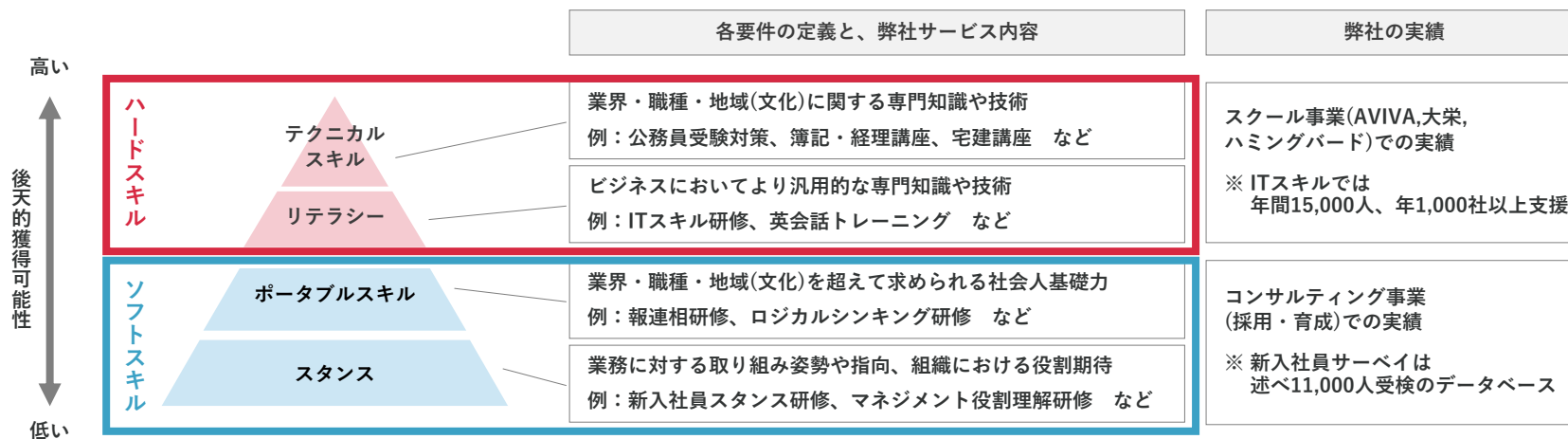
弊社サービスの紹介

リンクアンドモチベーションの「アイコンパニー」づくりの支援実績

社会人の基礎力(ソフトスキル)から専門性(ハードスキル)まで一貫してご支援できるのがリンクアンドモチベーショングループの特徴です。スキル強化、という文脈ではなく、研修においても個人のキャリア自立・組織貢献という文脈で、成長支援を行うため、企業として「与える」だけでなく、個人として「どう成長するか」を考える機会をつくることを重視しています。

弊社では、スクール事業とコンサルティング事業のそれぞれでハードスキル、ソフトスキルの育成をサポートしています。年間15,000人以上のITスキル習得支援や、新入社員サーベイでは11,000人に対する受検支援など、強い組織、強い個人づくりに必要なアイコンパニーづくりに対してトータルソリューションを提供することができています。

▼ 人材要件フレームでの弊社サービス内容・実績



「アイコンパニー」としてデジタル時代を生き抜くためには、勘や経験ではなく、データによって判断し、再現性高く仕事をしていくスキルが必要になります。データをもとに判断するステップは、情報収集→仮説検証→伝達であり、それぞれに求められるハードスキルとして「データ加工スキル」「データ分析スキル」「データ整理スキル」が対応します。この3つのデータ

スキルの基礎となるのは「Excelスキル」ですが、弊社の調査によれば、新入社員はExcelスキルが低く（2000～2022年新卒入社者の平均点34.2点/100点満点）、デバイス社会慣れはしていても、デジタル社会慣れしていない状況であることが明らかになっています。そのため、基礎となる「Excelスキル」を高めることで、業務生産性が上がることが見込めます。

▼ データによって判断し、再現性高く仕事を行うためのスキル



▼ Excelスキルサーベイで見る新入社員のハードスキルの実力

2000～2022年新卒入社者
Excelスキルテスト 平均点**34.2**点

Rank	点数	想定される状況	
A	90点～	応用機能も含め、効率的に活用できており、生産性が高い。目的立脚で効率の良い作業が可能。	トレーニングは不要
B	80～89点	基本機能が効率的に活用できている。応用機能の操作速度を向上させればさらに効率化が可能。	中級者向け トレーニングが必要
C	65～79点	活用頻度の高い基本機能や応用機能は理解しているが、速度向上の余地がまだある。	
D	50～64点	基本機能がなんとか利用できているが、操作が遅い。また、応用機能を知ることに対応幅が広がる。	初級者向け トレーニングが必要
E	35～49点	機能の理解が乏しく、力技で生産性を高めている。機能を正しく知ること大きく生産性を高めることが可能。	
F	25～34点	知識不足に加えて操作が遅く、多くの時間を費やしている。基本機能から対応幅を広げることで、ステップアップが可能。	
G	～24点	Excel操作をほぼ理解していない。	

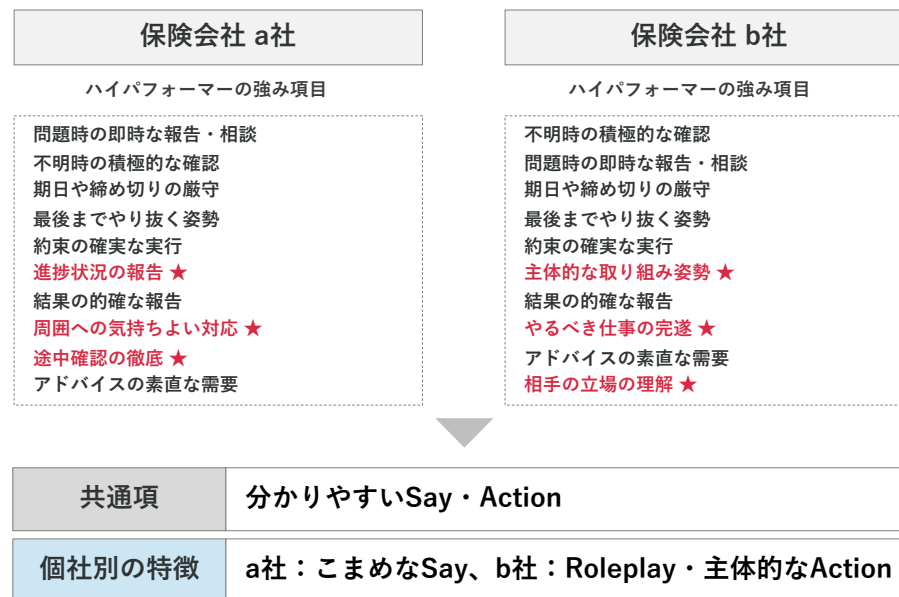
「アイコンパニー」の考えを実践していくためには、自ら考え、判断・行動し続ける姿勢を獲得することが重要です。弊社では、「自ら考え、判断行動できる人材」に求められる観点を「STARの観点」として整理しています。また、これらの観点は単に理解・実践するだけでなく、360度サーベイなどを通じて、周囲の認識をもとに自分の強み・弱みを把握しながら、行動を修

正することが重要です。また、「STAR」の観点でデータを蓄積することで、自社のハイパーフォーマーを定量化することも可能です。例えば、同じ保険会社においても、a社とb社でハイパーフォーマーのデータを比較した際は、「分かりやすいSay・Action」は共通項でしたが、「こまめなSay」はa社のみ、「Roleplay・主体的なAction」はb社のみに見られる特徴でした。

▼ 自ら考え、判断行動できる人材の「STARの観点」

Say	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
Target	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
Action	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
Roleplay	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

▼ ハイパーフォーマーの共通項と個社特徴



リンクアンドモチベーションの研修の特徴

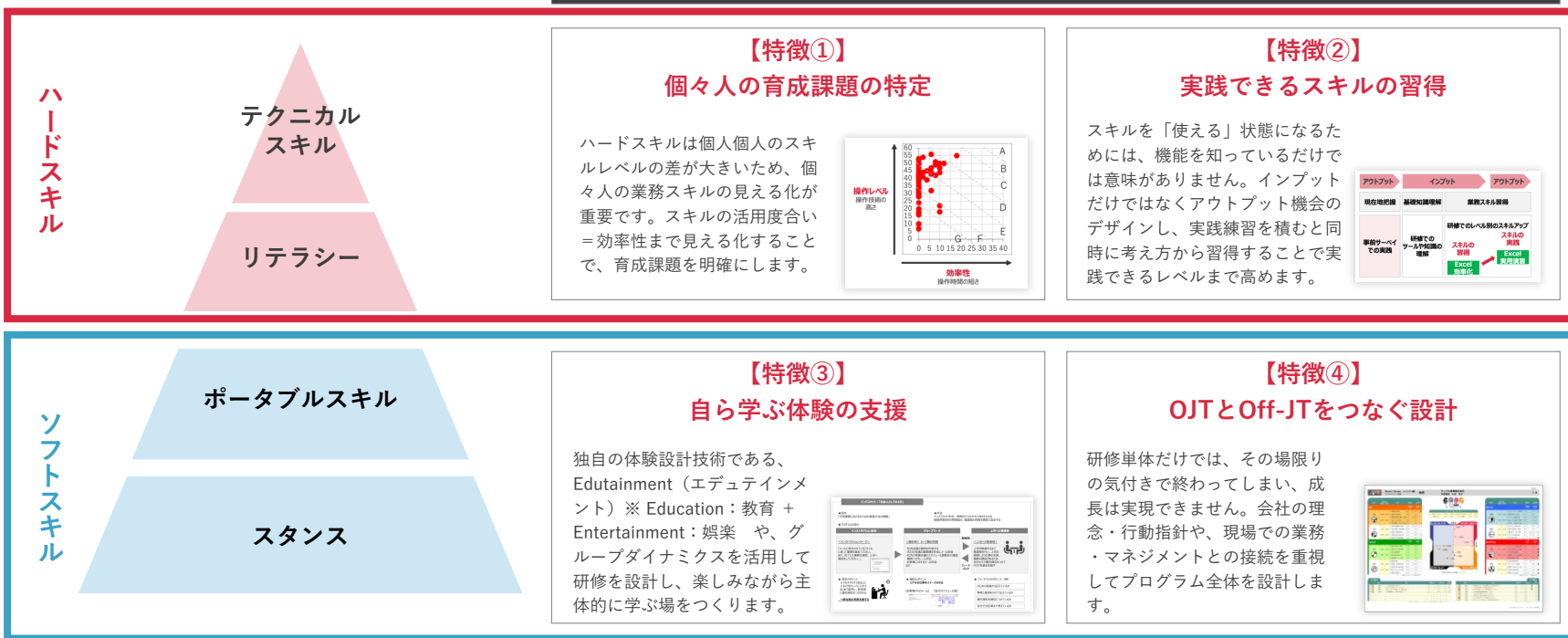
リンクアンドモチベーションでは、「再現性」×「実効性」を持つ技術である「モチベーションエンジニアリング」をもとに、誰でも、確実に変化するための研修を提供しています。ハードスキル開発においては、事前診断で個々人の育成課題を特定(…特徴①)し、効果のある変革施策で実践できるスキルの習得(…特徴②)ま

で支援しています。ソフトスキル開発においては、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する(…特徴③)とともに、現場で学び続けるために、OJTとOff-JTをつなぐような設計(…特徴④)を行なっています。

弊社サービスの特徴

「再現性」×「実効性」を持つ弊社独自の技術である「モチベーションエンジニアリング」を駆使した研修設計

高い
↓
後天的獲得可能性
↓
低い





リンクアンドモチベーションの新入社員デジタルスキル強化プログラムでは、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。ハード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、ハードスキル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を見える化

し、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、成長実感を得る機会となり、自信につながります。

	診断	変革		再診断
目的	現在地の把握	基礎知識の理解研修	業務スキルの習得研修	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"> ■ グループウェア研修 ■ IT知識理解研修 ■ Word研修 ■ PPT研修 <p>など</p>	<p>レベル別の研修例</p>	※「診断」と同様

「アイコンパニー」として自立的なキャリアを歩むためには、自ら成長に向けて考える機会を提供することが重要です。また、自ら成長を考える際には前述の個人視点と組織・全体視点のバランスが重要であり、そのためのツールとして評価者・協働者の認識が分かる360度サーベイを活用することが有効だと言えます。具体的な提供ソリューションとしては、現場配属後に経験を積んだ上で、1年目の終わりなどで節目をつくり、まず「診断」

から行い、ソフトスキルの発揮度合いを定量化していきます。その後、研修で本人がサーベイ結果の受け取り方を学び、自己開発課題の方向性を決めた上で、職場に戻ってフィードバックをもらいます。定量化されていることがアクションを具体化しやすく、職場で共有することで「変革」が進みやすくなります。その後、半年～1年後に「再診断」し、成長実感を得て、自ら成長するサイクルを獲得することが重要です。

	診断	変革		再診断
目的	現在地の把握	研修でのフィードバック	職場内でのフィードバック	変化度合いの測定
ポイント	上司・周囲が感じている 貢献と成長に向けた課題 を可視化	数値をもとに 現状を認識 し、参加者や講師からアドバイス	職場内で 研修内容を共有 し、職場メンバーからフィードバック	貢献度合いの向上を実感 し、 自ら成長 するための課題を思考
具体的なサービスイメージ	<p>【新入社員向け360度サーベイ】 「ダーウィンサーベイ」 自ら考え、行動するSTARの観点で貢献度合いや成長課題を見える化する</p> 	<p>研修での1～1.5日の振り返り</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ STARの観点の必要性再確認 ■ 業務状況と現状の確認 ■ 強み（貢献）・課題の明確化 ■ 自己開発課題の設定 ■ アクションプランの策定 	<p>職場での1時間程度の共有会</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 現状認識の共有 ■ 自己開発課題の共有 ■ アクションプランの具体化 	<p>【新入社員向け360度サーベイ】 「ダーウィンサーベイ」 サーベイによる変化で成長を実感し、自らキャリアを考える機会とする</p> 

「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