

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

HR Times

人生100年時代の キャリア育成の 落とし穴とは？

well-beingと組織成果を
同時実現する新人育成



目次

- (1) 個人のキャリアを取り巻く環境の変化
- (2) 人生100年時代のキャリア育成を意識した
新入社員育成とは
- (3) サービスのご紹介

(1)

個人のキャリアを取り巻く環境の変化

個人のキャリアを取り巻く環境の変化

企業経営においては、ヒト・モノ・カネといった経営資源を有効活用することが求められます。特に、近年は人的資本経営の重要性の高まりなど、「企業における人材」「働く個人」について大きな変化が生まれています。企業における人材においては、「ウェルビーイング」や「コンプライアンス」「福利厚生の充実」など、個人の生きやすさや働きやすさが尊重される時

代と言えます。同時に働く個人においては「ジョブ型雇用」や「雇用の流動化・二極化」「人生100年時代」などが挙げられ、個人は自立的なプロフェッショナルとなることが求められています。キャリア育成においては、「企業における人材」「働く個人」の両側面の変化を捉え、同時実現していくための仕掛けが重要になります。

▼ 企業経営における「ヒト」のテーマ

「企業における人材」に関するテーマ

ウェル
ビーイング

コンプライ
アンス

福利厚生
の
充実

個人の生きやすさや働きやすさが
尊重される時代

「働く個人」に関するテーマ

ジョブ型
雇用

雇用の流動化
・
二極化

人生
100年時代

個人は自立的なプロフェッショナル
となることが求められる時代

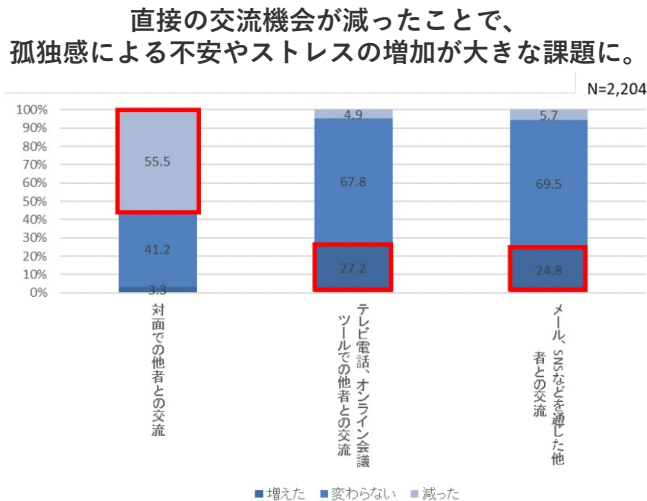
コロナ禍で注目されるウェルビーイング

「企業における人材」や「働く個人」の環境変化だけではなく、コロナ禍の影響もあり、働き方に対する意識にも変化が生じています。働き方として注目されているのは、「ウェルビーイング (well-being)」というキーワードです。ウェルビーイングは、肉体的・精神的に健康であることを指しており、生産性の向上や企業のブラ

ンディングにも繋がるのが期待されるテーマです。コロナ禍においては、孤独感による不安やストレスが増加する傾向があり、一層ウェルビーイングの意識が高まっている状況です。ウェルビーイングは社員のエンゲージメント向上にも繋がることから、企業経営として取り組むべきテーマとなっています。

▼ コロナ禍におけるウェルビーイングの重要性の高まり

コロナ禍に伴う他者との交流機会の減少



出典：野村総合研究所「新型コロナウイルス流行に係る生活の変化と孤独に関する調査」

企業経営におけるウェルビーイングの必要性の増加

- 健康経営を実践することは、社員の健康保持・増進によって生産性や企業イメージ等を高めるだけでなく、組織の活性化や企業業績等の向上も期待されることから、経営陣に求められる重要な取組の一つとなっている。
- また、社員のエンゲージメントの向上につながることから、心身を健康にするだけでなく、熱意や活力をもって働くことを実現する社員のWell-beingも、視点として重要である。

出典：経済産業省「人的資本経営の実現に向けた検討会報告書～人材版伊藤レポート2.0～」

ウェルビーイングを意識した育成の落とし穴

ウェルビーイングは企業経営において重要なものの、多くの企業で失敗する落とし穴があります。それは、ウェルビーイングのみを追い求めてしまい、結果として「働きやすさ」だけの支援施策となってしまうことです。個人の欲求充足という「個人視点」の施策だけでは全体の目標が達成せず、結果として個人も承認や評価が得られずに充実感（ウェルビーイング）が高まらないことに繋がりがねません。個人の欲求充足と同時に、全体の目標

達成や組織への貢献といった「組織・全体視点」を意識した施策を行う必要があります。逆に、「組織・全体視点」のみを重視してしまうと、短期的には成果が高まったとしてもウェルビーイングは高まらず、継続的な成果創出は期待できません。ウェルビーイングは個人の健康に焦点が当たりやすいテーマなため、「個人視点」と「組織・全体視点」でのバランスをとりながら施策を進めることが重要になります。

▼ 落とし穴に陥らないために重視すべきバランス

個人視点（for One）に寄っている状態



例：個々が自由に動くあまり、目標達成に向けた統制が取れず、組織成果につながらない。
（多様性のインクルージョン不足）

組織・全体視点（for All）に寄っている状態



例：目標達成に向けた統制のあまり、個々の欲求が満たされず、組織成果が継続しない。
（ダイバーシティの活用不足）

**個人視点と組織・全体視点のバランス
（One for All, All for Oneの同時実現）が重要**

(2)

人生100年時代のキャリア育成を意識した
新入社員育成のポイント

最近の新入社員の傾向

新入社員育成の施策を、前述のバランスを踏まえて設計するためには、新入社員の傾向を踏まえる必要があります。弊社が2022年卒社員3,370名を調査した結果、新入社員の特徴の一つとして、自身の周りの環境や与えられる仕事に対する関心が高い傾向が見られました。一方で、企業理念や先進的なチャレンジには関心が低い傾向が見られています。この結果を人事の視点から捉えると、新

入社員が「受け身的」だと感じる結果だと言えます。この傾向に対して、自立的なキャリアを歩んでもらうためには、「能動的な姿勢の獲得」が鍵になると言えます。つまり、人生100年時代の中で良いキャリア形成を行うために、新入社員の環境を整えるだけでなく、新入社員育成において組織の目標に対する共感や貢献意欲を向上するための取り組みが重要だと言えます。

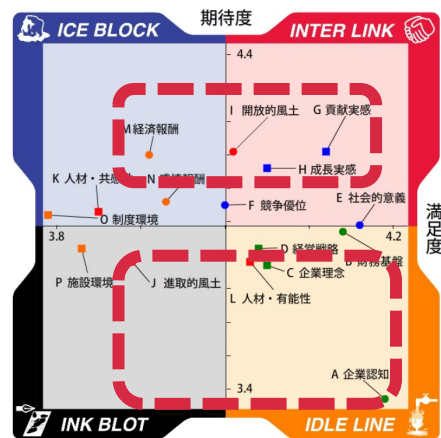
▼2022年卒 新入社員エンゲージメントサーベイの結果

【調査概要】

当社独自の「組織への帰属要因となる4因子」を16領域・全64項目に分類し、期待度・満足度の2つの観点で質問。回答結果は「期待度」「満足度」のスコアおよび、期待度×満足度の2軸で整理された「4eyes® Window」で整理。

【調査対象】

2022年卒 新入社員3,370名



▼期待度上位4領域

開放的風土 経済報酬 成長実感 貢献実感

意見が言いやすく、十分な給与がもらえる環境で
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4領域

企業認知 企業理念 人材・有能性 進取的風土

企業のブランドや理念、優秀な人材がいるかどうか、
挑戦する風土には興味がない

自立的なキャリアを歩むための「能動的な姿勢の獲得」が重要

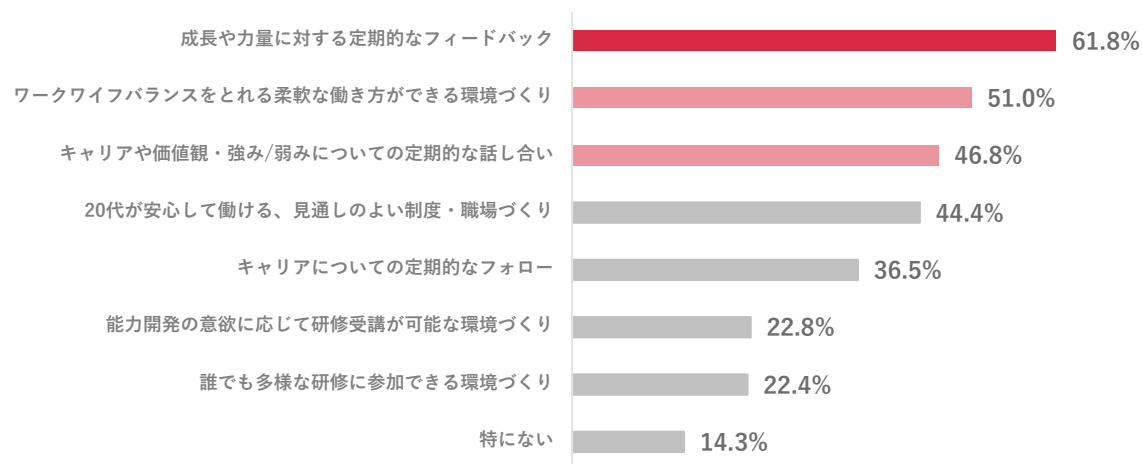
最近の新入社員が周囲に求めるもの

新入社員育成において組織の目標に対する共感や貢献意欲を向上するためには、新入社員の望んでいることを満たしながら期待を伝えることが有効です。新入社員が求めていることを調査したレポートによれば、意欲や能力を高めるために、定期的なフィードバックを求めていることが明らかになっています。ワークライフバランスの満たされた環境よりも、自身の成長や力量に対しての客観的な意見や評価を求めている状況であり、新入社員自

身も「個人視点」だけでなく、「組織視点・全体視点」を取り入れようとしている状態だと言えるでしょう。働きやすい環境に加えて、キャリアや価値観などに関しての定期的な話し合いも求めているため、これまで以上に対話の機会をつくることも重要だと言えます。つまり、効果的な育成のためには、定期的に対話の機会を設けて、コミュニケーションを充実させることが育成につながると言えます。

▼意欲や能力を高めるために、上司や人事へ期待すること

定期的なフィードバックを最も求めている



出典：出典：2022年度「新入社員意識調査」（一般社団法人日本能率協会）
<https://prt-times.jp/main/html/rd/p/000000047.000016501.html>

新入社員育成のポイント

人生100年時代での新入社員育成として、落とし穴を避けるための3つのポイントとして①個人視点と組織・全体視点のバランス、②フィードバック機会の提供、③能動的な姿勢の獲得を挙げました。実際に施策に落とし込む際には以下のような一連の流れが重要となります。

①個人視点と組織・全体視点のバランスを取るためには、組織に貢献する理由をつくるために、現状把握として上司・周囲が感じる「貢献」を見える化します。

②フィードバック機会の提供では、見える化した「貢献」と「期待」を基に、成長に向けて対話し、今後の成長の方向性まで至ることがポイントです。

③能動的な姿勢の獲得では、成長に向けて改善した結果、「貢献」がどのように変化したかを把握し、自立的に成長する考え方の習得を促します。

①②③を一連の流れとして実施する際には、360度評価などを用いて定量的に対話することが効果的です。

▼新入社員育成の流れの例



これからの新入社員に求められるキャリア意識「アイコンパニー」

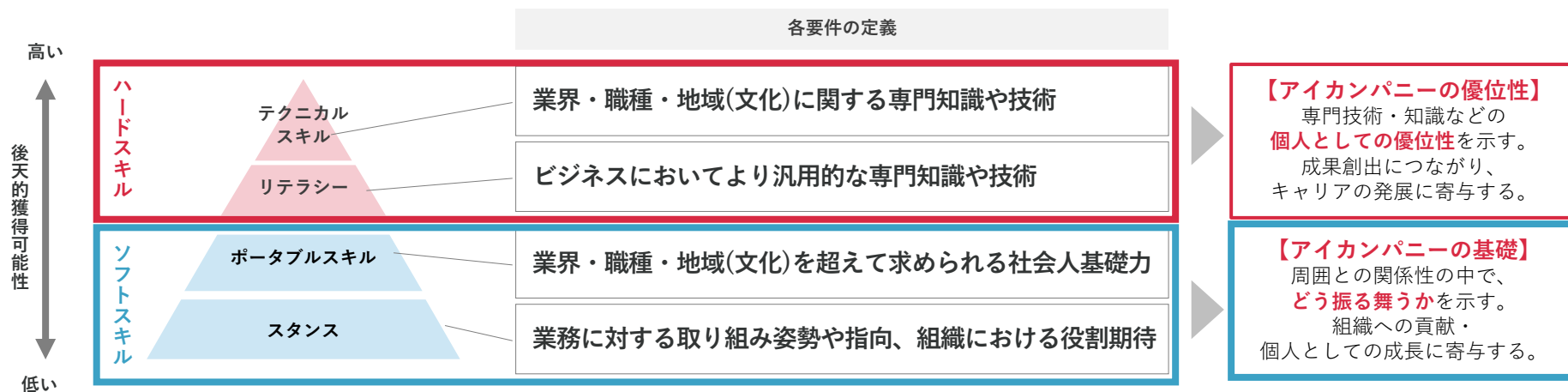
前述の一連の新入社員育成を通じて目指すのは、新入社員が個人として自立的にキャリアを歩む姿勢の獲得です。この「自立的なキャリアを歩む意識」を表す言葉として弊社では「アイコンパニー」という考え方を提唱しています。「アイコンパニー」とは、自分を一つの会社と見立て、同僚や上司、顧客、会社といった多くのステークホルダーから選ばれながら、自身を成長させていくという考え方です。アイコンパニーを体

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。人生100年時代では、キャリアを主体的に歩み、日々進化し、仕事の中で成果を出し、評価され、信頼を築いていくという歩みこそが、本人の働きやすさや生きがいを生み出していくと考えています。

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)

サービスのご紹介

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。ハードスキル開発では、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。ソフトスキル開発では、楽しい・理解す

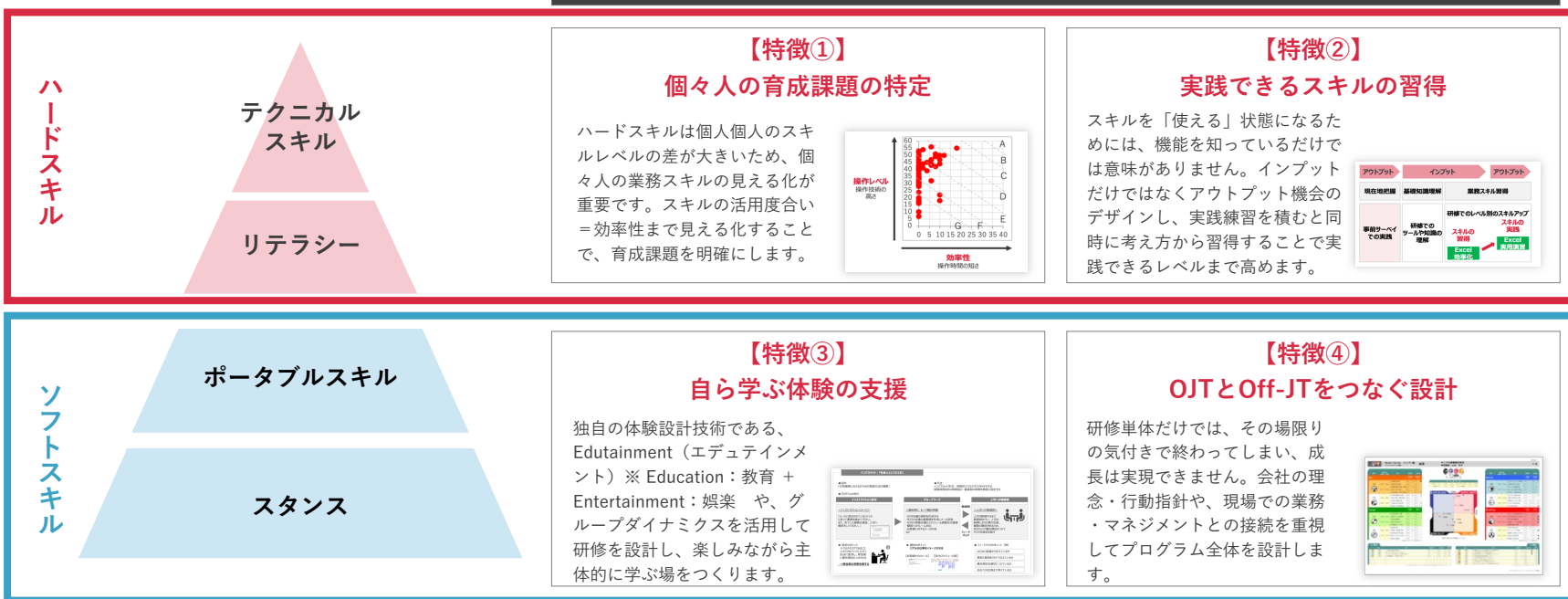
るだけではなく、積極性を引き出し、自ら学ぶ体験を支援する(…特徴③)とともに、フィードバックなどを基に現場での実践を促すようなOJTとOff-JTをつなぐ設計(…特徴④)を行なっています。

この体系により、個人の成果創出を行うハードスキルと組織への貢献を実現するソフトスキルを両立させ、自立的な個人を育む支援を行っています。

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



「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> 

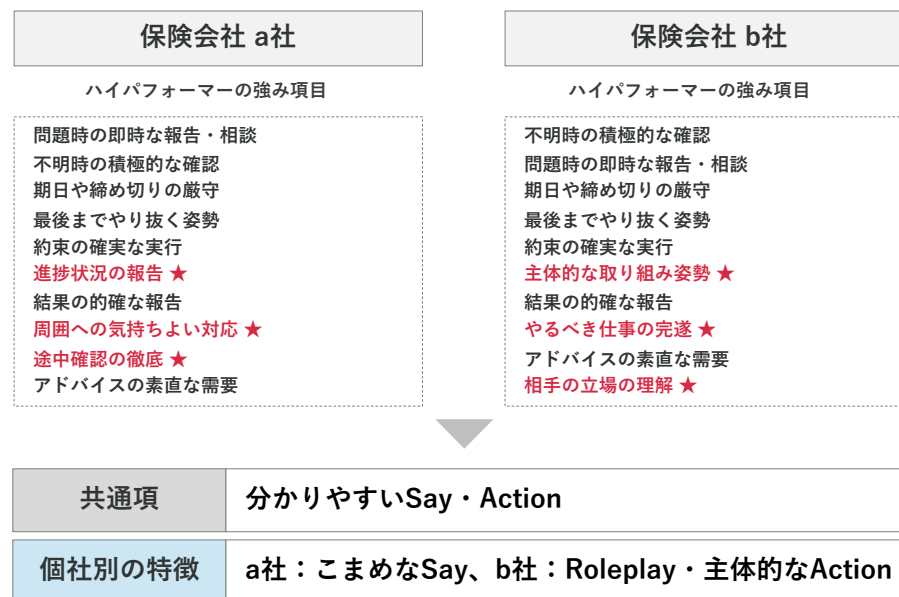
「アイコンパニー」の考えを実践していくためには、自ら考え、判断・行動し続ける姿勢を獲得することが重要です。弊社では、「自ら考え、判断行動できる人材」に求められる観点を「STARの観点」として整理しています。また、これらの観点は単に理解・実践するだけでなく、360度サーベイなどを通じて、周囲の認識をもとに自分の強み・弱みを把握しながら、行動を修

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によって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。	

「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