

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

# HR Times

## withコロナ、 VUCA時代の 新入社員育成とは？

上司・職場・人事の三位一体で  
育成するポイント



# 目次

- (1) 【What】 新入社員育成のポイントは何か？
- (2) 【Who】 新入社員育成は誰の責任か？
- (3) 【How】 新入社員育成の効果をどのようにして高めるか？

(1)

【What】

新入社員育成のポイントは何か？

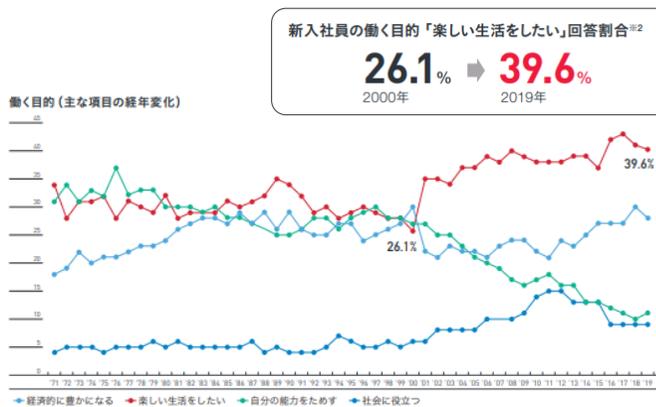
# Withコロナ、VUCA時代に起きている変化

昨今、企業を取り巻く環境の変化は激しさを増し、先行きが見えず変化が激しいことを表す「VUCA」というキーワードも当たり前になってきています。加えてコロナ禍によって働き方や生活様式も変わり、個人の置かれた状況も、企業にとっての人材のあり方も変化してきています。新入社員の働く目的は、ここ20年で「自分の能力をためす」という目的が10pt以上低下した一方で、「楽

しい生活をしたい」という目的が10pt以上向上し、生きがいややりがいへシフトしてきている状況と言えます。また、企業にとっての人材も「人的資本経営」というキーワードに代表されるように企業経営において一層重要になっており、採用・育成・多様化への対応といった「人材の強化」が経営課題として上位に現れるなど、一層注力することが求められています。

## ワークモチベーションは一層多様に

働く目的が生きがいややりがいへとシフトし、  
人材の流動化も加速



※2 公益財団法人 日本生産性本部 平成12年度 新入社員「働くことの意義」調査結果、公益財団法人 日本生産性本部 平成31年度 新入社員「働くこと」の意義、調査結果より当社作成

## 企業経営において人材の強化がより重要に

人的資本の重要度が向上し、  
採用・育成・多様化への対応が課題として顕在化



2003年の経営課題認識		2021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%	1位	収益性向上	40.8%
2位	ローコスト経営	31.3%	2位	人材の強化 (採用・育成・多様化への対応)	37.7%
3位	売上高 (あるいはシェア向上)	29.6%	3位	売り上げ・シェア拡大	35.2%
4位	CS (顧客満足) 経営	27.9%	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	事業化戦略・差別化戦略の立案	24.3%	5位	新製品・新サービス・新事業の開発	22.8%
6位	新事業・新商品	23.0%	6位	デジタル技術の活用・戦略的投資	19.3%
7位	スピード経営	13.6%	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	人事・処遇制度 (システム)	12.7%	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	企業文化・風土の刷新、強化	12.5%	9位	技術力・研究開発力の強化	10.6%
10位	グローバル化対応 (グローバル経営)	12.1%	10位	コーポレート・ガバナンスの強化	10.3%
11位	グループ企業再編 (または連結経営)	9.9%	11位	財務体質強化	9.5%
12位	既存事業	8.9%	11位	現場力の強化	9.5%
12位	研究・開発活動	8.9%	13位	顧客経験価値・満足度の向上	9.1%
14位	企業理念・経営哲学・ビジョン	7.9%	14位	品質向上 (商品・サービス・技術)	8.9%
15位	リスクマネジメント	7.4%	15位	高コスト体質の改善	8.5%
16位	IT・情報ネットワークの構築・活用	5.1%	16位	CSR、CSV、事業を通じた社会課題の解決	7.5%
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%			

※ 一般社団法人日本経営協会「2003年度 当調査企業経営課題に関する調査 -今後の経営革新に向けての課題・対応方向の把握-」、一般社団法人日本経営協会「日本企業の経営課題2021」より当社作成

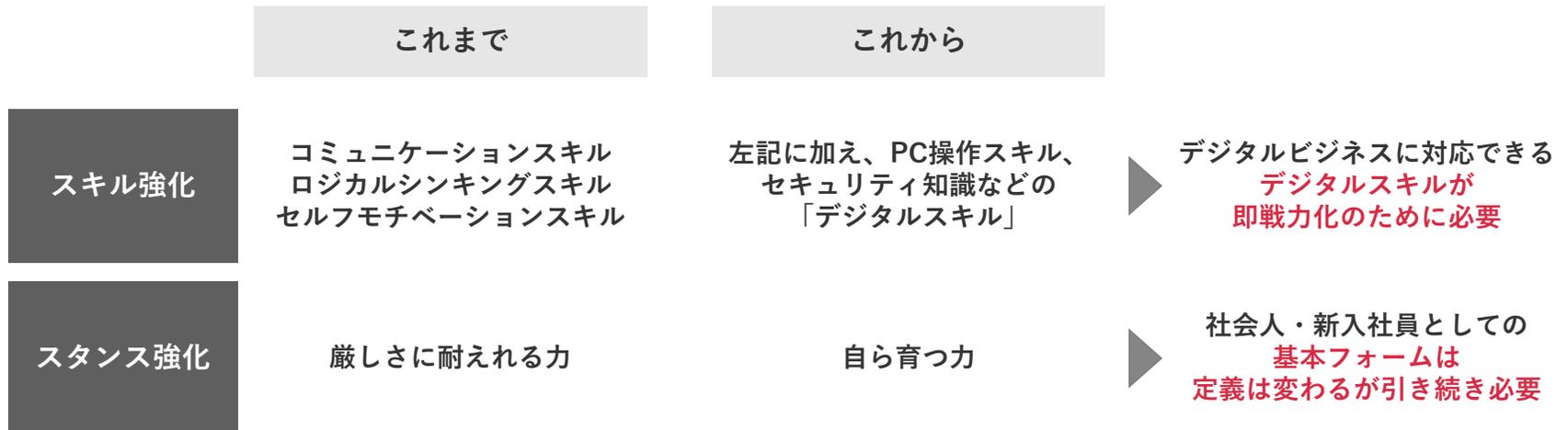
出典：リンクアンドモチベーション「IR BOOK 2021」

# 新入社員育成において変えるべきこと・変えるべきでないこと

時代の変化によって、新入社員育成において何を变えるべきで、何を变えるべきでないのかを見極めることが重要になります。結論から言えば、スキルやスタンスという抽象度ではその必要性は変わりません。一方で、求められるスキルやスタンスの内容は変化しています。スキルで言えば、対人力・対課題力・対自分力でこれまで求められてきたスキルは変わらず、デジタルビジネスで成果を出すためのデジタルスキルが重要になります。このデジタルスキルは、デジタルネイティブ世代の新入社員

のスキルレベルが低い一方で、職種や業界を問わずに必要性が高まっている領域であり、新たに取り組むべきテーマとなっています。また、スタンスに関しては、以前のような「社会の厳しさや理不尽さに耐える力」から先行き不透明な中で「自ら育つ力」へと定義を変えていますが、引き続き必要になります。社会人としての自由と責任や、やりたいこととやるべきことのバランス、納期や品質に対する意識などは、学生から社会人への意識転換のために引き続き必要だと言えます。

## ▼ 時代の変化によって変わること・変わらないこと



## テーマの変化を踏まえた新入社員育成設計のポイント①：ストーリー化

これまでの新入社員育成に比べて、デジタルスキルなどの新しいテーマが追加され、難易度の高い「自分で育つ力」の強化が必要になると、教育日数が足りなくなることが多くあります。限られた予算と研修日数の中で、スキルとスタンスの強化を行う中だからこそ、育成の全体をデザインすることが必要になります。設計において意識すべきポイントは「育成には時間がかかること」と、「多くの要素を伝えつつ、自律的な学習を促すこと」の

2点です。その2つを実現するためには「ストーリー化」することが重要になります。人事が受け持つ初期教育の期間内のストーリー設計、初期教育後の現場教育も含めたストーリーを設計することで、新入社員自身が今後成長していくための支援であるという目的や、目指す姿が分かったうえでの施策設計であることが伝わります。育成を詰め込み式にせず、目的から逆算された育成ストーリーとして描けるかどうか重要になると言えます。

### ▼ テーマが多岐に亘る中での育成設計ポイント

「ワンショット」ではなく、「ストーリー」

- ① 育成には時間がかかる。初期教育を含めた「ストーリー」が重要である。
- ② 初期教育期間内の施策設計においても「ストーリー」が重要である。
- ③ 「ストーリー」があることで、意味が付与され、学習意欲が向上する。

(2)

【Who】

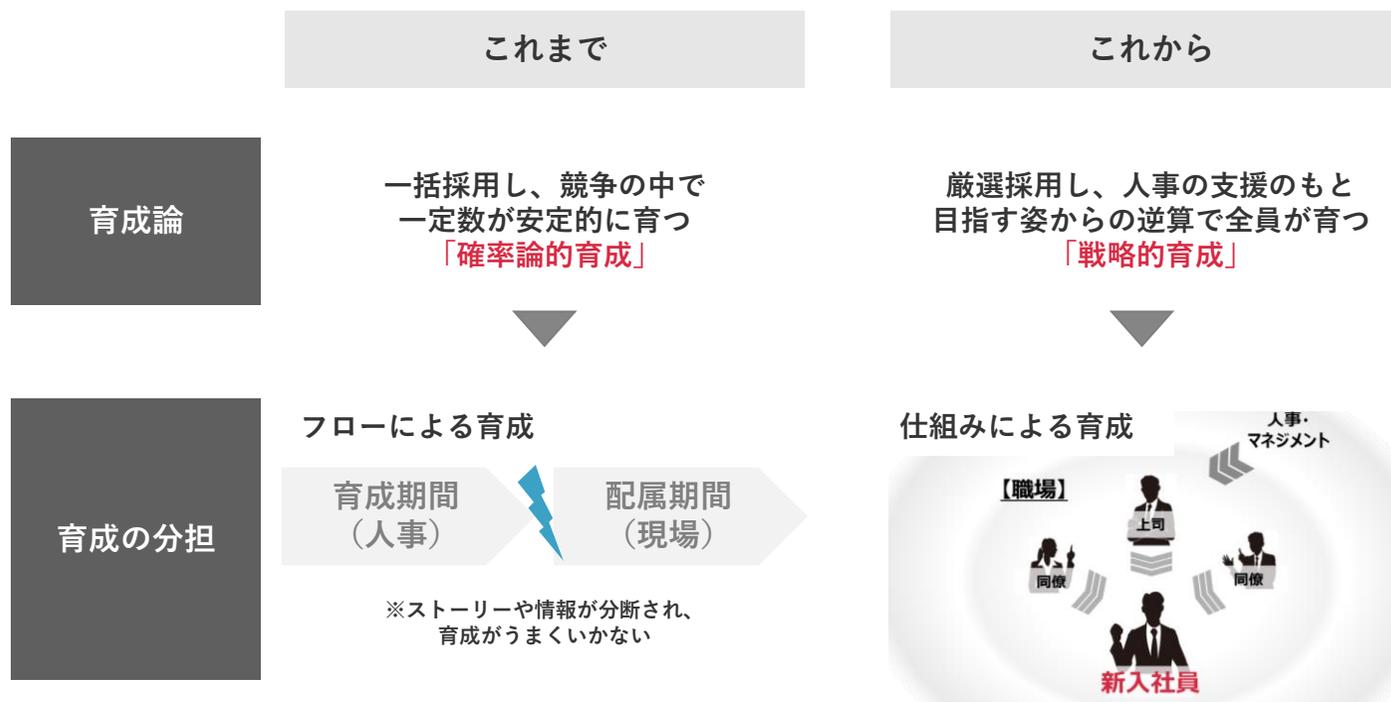
新入社員育成は誰の責任か？

# 新入社員育成における最大の落とし穴：役割分担による「分断」

新入社員育成はテーマやストーリー以上に、育成論や役割分担の設計が効果を左右します。人材育成領域は、関係者が多いからこそ、これまでは確率論的育成をもとに人事による育成と現場での育成を期間で分けて行うことが主流でした。ただ、このフローによる育成では、情報や方針が引き継がれず、育成が分断されることが多くありました。最悪の場合は、退職が発生してしまい育成が

上手くいかないこともありました。昨今は厳選採用を行う企業も増えており、その中で確実に成長を実現ことが求められていることから、戦略的育成が必要になっていきます。そして、フロー的な分担ではなく多面的なアプローチを継続して行う仕組みでの育成へと切り替えることが必要であり、役割設計を行うことで育成の分断を解決することが重要になります。

## ▼ 育成における「分断」と解決の方向性



## 「分断」を生まない新入社員育成設計のポイント②：共通言語化

仕組みによる育成においては、複数の関係者が連携しながらフィードバックし、成長を促していくことが重要になります。ただ、関係者が多くなると様々なフィードバックがなされ、何を改善すべきかが見えなくなることが多くあります。多くの課題を認識することは良いことですが、課題ばかりを意識してしまい自信を失ったり、課

題が多すぎることで混乱してしまうと逆効果です。だからこそ、人事による育成と現場での育成のいずれでも用いることができる「共通言語」をつくり、共通のものさしをもとに育てることが重要になります。共通言語をもとに育てることで育成が継続して行われると同時に、本人の納得感や成長実感にもつながります。

### ▼ 関係者が多く関わる中での育成設計ポイント

## 「経験則」ではなく、「共通言語」によるフィードバック

- ① 育成は関係者が多い。「共通言語」によって育成の継続性が担保される。
- ② 人事・上司・職場・新人が「共通言語」を持ち、その観点をもとに「育っているか」を点検・フィードバックすることが重要である。
- ③ 「共通言語」によって、本人の納得感や成長実感にもつながる。

(3)

【How】

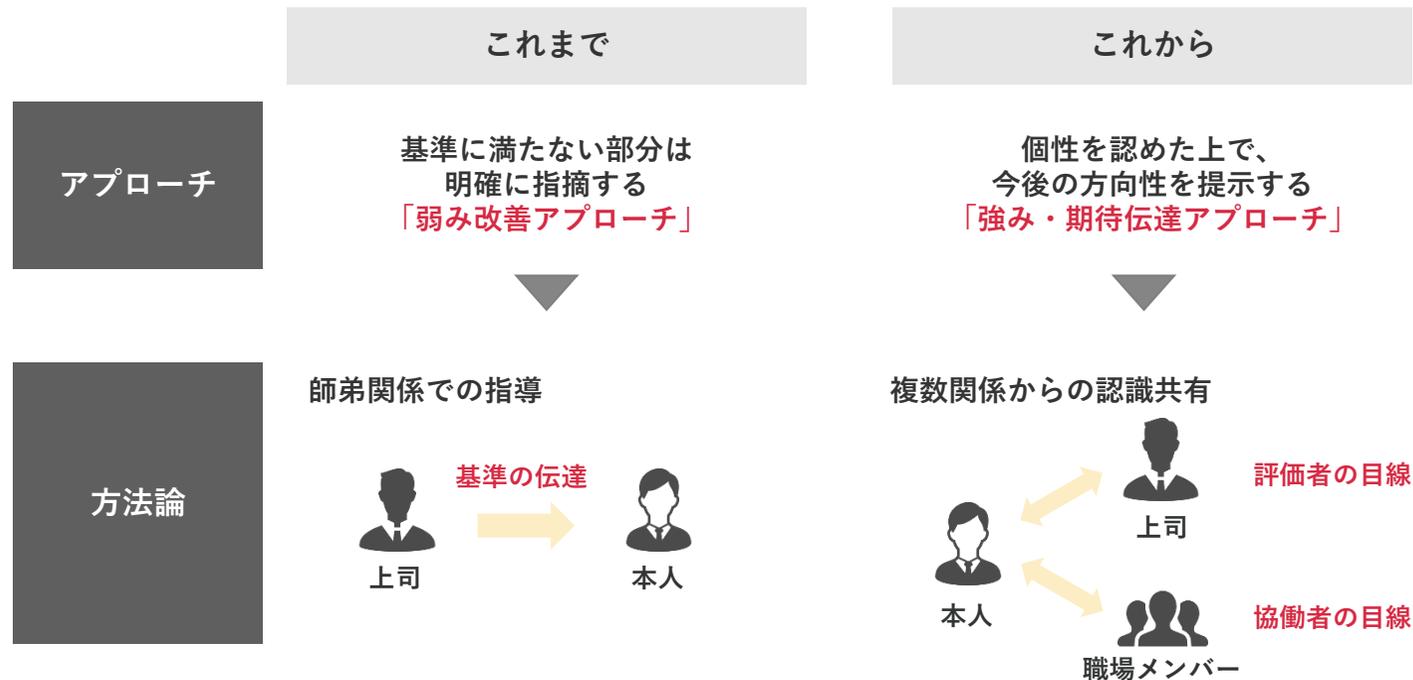
新入社員育成の効果をどのようにして高めるか？

# 昨今の新入社員育成に最適なアプローチ：強み・期待伝達アプローチ

育成論や役割分担を変えたとしても、育成におけるアプローチ（コミュニケーション）が変わらなければ、設計の効果は十分に得られません。業務を行っている中、不足している観点や、足りていない基準が気になることは多くありますが、不足している点だけを指摘すると自信を失ったり、成長の方向性を見失ったりということが生じます。育成期間と定めた範囲の中では、本人の自律的

な成長が重要なため、弱みの改善ばかりを促すのではなく、強みを認め、期待する役割を伝達することで改善・成長を促すアプローチが重要になります。また、その際に上司という評価者の目線も重要ですが、一緒に働く職場メンバーからの承認も重要になります。複数の関係者からの認識をもとに、強み・期待を伝えることが成長を極大化するためには重要になります。

## ▼ 新入社員の特性を踏まえたアプローチ



## 強み・期待アプローチの効果を最大化する新入社員育成設計のポイント③：定量的・定期的なチェック

強みや期待の伝達は思いついたタイミングで行っては戦略的な育成が実現できません。変化が見えなくなると成長し続けようという意欲も湧かなくなるため、周囲からの認識が「変化している」と分かるように定量的にチェックすることが重要になります。横並びでの成長度合いを気にする新入社員もいるため、評価者に委ねるのではなく、360度サーベイで定量的に強みや期待を伝えるこ

とが重要になります。また、その際にも観点の偏りが生じないように網羅的な設問で社会人としての成長度合いを確認することが重要になります。加えて、成長を継続するためにも定期的なチェックタイミングを設けることが重要です。日々忙しく業務に向かう環境から一步離れて、自らの成長を意識するタイミングを意図的に準備することが本人の成長にも非常に効果的です。

### ▼ 変化を促すアプローチを踏まえた育成設計ポイント

## 「思いつき」ではなく、「定量的・定期的」なチェック

- ① 変化が見えないと成長意欲は続かない。定量的な棚卸しの機会によって成長の方向性を決めることができる。
- ② 定期的なスタンスの確認機会を設けることで成長を継続して意識することができる。

		<b>期待度</b>			
<b>満足度</b>	弱み (顕在課題)	強み (顧客価値)			
	無関心 (潜在課題)	自己満足 (無駄なコスト)			
		期待されているのに やれていない	期待されていて やれている		
		今は問題ないが期待が 高まると顕在課題に	期待されていないが やっている		

# まずはお問い合わせください

貴社に合わせて最適なお提案をさせていただきます



問い合わせる