



人事向け
最新の若手メソッド

キャリアウェルビーイング 実現の4つのポイント

LM Solution magazine

目次

- (1) 経営を取り巻く2つの潮流と求められる人事の対応
- (2) 潮流を押さえた若手育成4つのポイント
- (3) リンクアンドモチベーションの育成ソリューション
(若手社員編)

(1)

経営を取り巻く2つの潮流と
求められる人事の対応

人的資本に注目が集まる背景として、企業を取り巻く視点に変化が生じていることがあります。

これまでは、企業は株主の利益を第一に考えることが望ましいとされているかつ、企業の評価は財務的な指標を

もとに行われてきました。しかし、昨今では従業員や顧客といったステークホルダー全体の利益を考えることが企業の使命であり、非財務指標で企業が評価されるように変化してきています。

これまで

これから

社会的視点

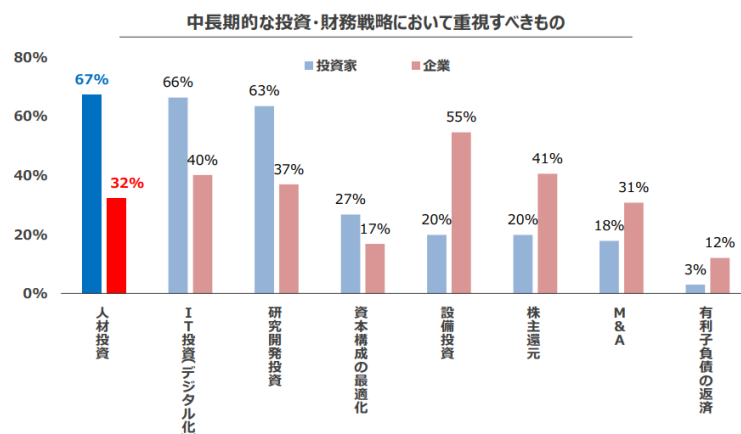
株主資本主義
= 株主の利益が第一

ステークホルダー資本主義
= 従業員・顧客・取引先・ESGなど、
社会の利益を考慮

経済的視点
(株主からの視点)

財務指標
= 金融資産や固定資産、業績など
財務諸表に表れる情報

非財務指標
= 知的財産や人材などの無形資産のほか、
企業理念や社会・環境への対応などの情報



企業・投資家ともに人材投資のような
非財務的な指標に注目している

(出所) 日本生命保険協会「企業価値向上に向けた取り組みに関するアンケート」を基に経済産業省が作成。

出典： <https://www.meti.go.jp/press/2022/05/20220531001/20220531001-1.pdf>

企業を取り巻く環境の変化を考える際には「商品市場」と「労働市場」のそれぞれの変化を捉えることが大切です。

まず、商品市場はこれまでとは違い、飽和状態のマーケットが多く、不確実性も大きいものになっています。そ

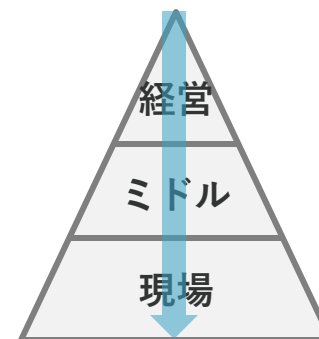
の中では、勝ち筋を徹底するために規律や統制を軸とした「ウォーターフォール型」の組織形態ではなく、変化に柔軟に対応しながら事業を推進できるような、自律と変化を軸とした「アジャイル型」の組織形態が求められています。

▼市場・戦略・戦術の変化

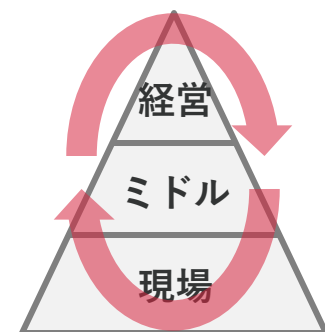
	これまで	これから
市場	順調に拡大するマーケット	飽和状態のマーケット
戦略	勝利が保証された戦略や商品サービス	勝利が保証されていない戦略や商品サービス
戦術	迅速に、丁寧に、決められた手順で実行する	挑戦し、失敗し、アジャストし勝ち筋を見つける
	勝ち筋“徹底”時代	勝ち筋“創出”時代

▼変化に応じた組織の在り方

これまでの組織
ウォーターフォール型
(規律・統制)



変化に適応できる組織
アジャイル型
(自律・変化)



商品市場に加えて労働市場でも変化が起こっています。
これまでの年功序列・終身雇用の文化ではなく、より流

動的かつ多様な働き方が求められており、広がってき
ていると言えるでしょう。

人的資本への投資開示が義務化

人的資本経営の実践を求め
情報開示を義務化。



内閣府
人的資本可視化指針

金融庁
有価証券報告書での
人的資本開示の義務化

出典：<https://kyodonewsprwire.jp/release/20208235431>
経済産業省・持続的な企業価値の国情と人的資本に関する研究会報告書、金融庁・報道発表資料

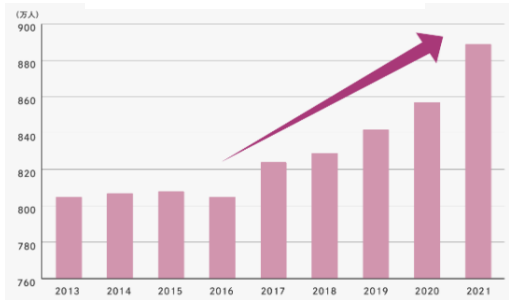
社内情報も透明化

開示情報だけでなく、社員の口コミが
社外に伝わるのが当たり前。



何もフォローしないと辞めてしまう

転職希望者数



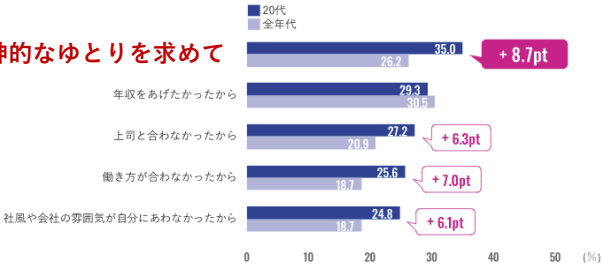
出典：<https://www.bizreach.jp/column/career-news-01/>

ゆとりなど精神的な充足を求める

Q あなたが転職活動を開始した理由を教えてください。

※複数回答（全年代n=1,056 / 20代n=246）
※回答はいくつでも可とし、20代の上位5位までを抜粋

精神的なゆとりを求めて



出典：リクルート「若手の中途採用・転職意識の動向【企業】社会人経験1年未満者の採用企業は約8割
【20代転職者】ライフフィット×成長機会を求める傾向」
<https://www.recruit.co.jp/newsroom/recruitcareer/news/pressrelease/2020/200219-03/>

これまでの話をまとめると、これまでは安定的な市場の中で、企業は勝ち筋徹底を行うことで利益を創出できる時代でした。しかし、現在、これからは変化が激しい市

場の中で、企業はさまざまな勝ち筋を創出することを求められる時代となってきました。企業が生き残るための方法が大きく変化していると言えるでしょう。

これまで

“勝ち筋**徹底**の時代”

商品市場適応



市場環境 : 安定的
企業成長の鍵 : 既存事業の伸長中心
→組織は**ウォーターフォール型**でマネジメント

労働市場適応



働き方 : 長期雇用がお互いの前提
人事施策 : 企業内・部署内に留まる
→人材マネジメントに力を入れなくても**辞めない**

人事の考え方



人材投資の考え方 : 利益を生み出して投資する
人材との関係性 : 相互に拘束する
→利益創出や雇用の仕方が**画一的**

これから

“勝ち筋**創出**の時代”

商品市場適応



市場環境 : 変化が激化
企業成長の鍵 : 既存と新規の両立が必要
→組織は**アジャイル型**でマネジメント

労働市場適応



働き方 : 精神的なゆとりを求める
人事施策 : 内外で注目され、透明化
→人材マネジメントに力を入れないと**辞めてしまう**

人事の考え方



人材投資の考え方 : 利益創出のために先行投資する
人材との関係性 : 相互に選択する
→利益創出や雇用の仕方が**流動的**

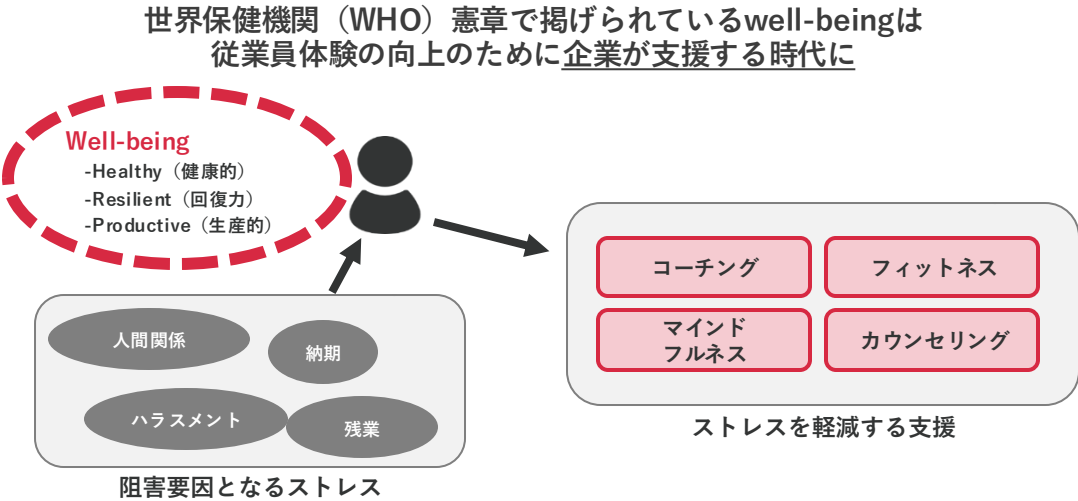
人的資本経営が注目されている中で、もう1つ変化が起きている潮流があります。それはウェルビーイングの追求です。一口にウェルビーイングと言っても、いくつかの種類があります。その中でも、現在「キャリアウェ

ルビーイング」が注目されています。また、キャリアウェルビーイングも個人のみで追求するのではなく、企業がしっかりと支援することが必要だと言われています。企業、個人それぞれの取り組みが重要です。

▼ウェルビーイングの分類



▼ウェルビーイングに対する企業の支援



出典：Josh Bersin "HR Predictions for 2021"

キャリアウェルビーイングの定義には様々なものがありますが、代表的なものとしてギャラップ社による「日々取り組んでいる仕事が好きである」という定義がありま

す。適切な役割を認識して、葛藤を感じながらも自らその解消に取り組むことができている状態とも言うことができます。

▼キャリアウェルビーイングの定義

▼Gallup社による定義 「日々取り組んでいる仕事が好きである」

▼上司やリーダーがキャリアウェルビーイングを高めるためにできること

- ・個性や才能、情熱が最大限活用できるように
 - 一適切な役割を与えること
 - 一働き方に合わせて職務内容を変更すること
 - 一ストレスがかかる要因を特定し、解消を支援すること

日々取り組んでいる仕事が好きでいられるように
適切な役割を認識し、自ら葛藤解消している状態を指す

キャリアウェルビーイングを促すためには、一般的な概念から視点を変える必要があります。よくある考えとして、スキルを上げることでキャリア充足を感じることができるということが挙げられます。しかし、特に若手社

員においては、スキルの充足よりも成長欲求や承認欲求のような感情面での充足がキャリア充足を促す要素として優位なものであることが分かっています。この発想を持つと、効果的にキャリア充足を促すことができます。

不安や不満のない「キャリア充足」のためには
スキルアップよりも感情報酬を自ら満たすことが重要

【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



成長欲求
承認欲求
親和欲求
対話

仕事を通じて成長している実感
顧客や周囲からの仕事の評価
職場の一員だという実感
上司とのキャリア面談



テクニカルスキル
対課題力
対自分力
対人力

PCスキル
ロジカルシンキング
セルフコントロール力
コミュニケーションスキル

潮流を踏まえて人材育成で変えるべきこと

では、これらの潮流を踏まえて人材育成ではどのようなことを変えると良いのでしょうか。まず、人的資本経営に対応するためには、人材に投資を行うことで活躍と成長を促し、変化に適応できる人材を育てることがポイン

トです。ウェルビーイングに対応するためには、スキルだけではなく感情面での報酬を身対すことで、感じる葛藤を自ら解消できる人材を育てることがポイントです。この2点を踏まえることで潮流に対応できるでしょう。

▼人材育成で変える際の観点

合理的アプローチ

人的資本経営

人材に投資をして、活躍と成長を促し、
自ら変化適応できる人材を育てる

感情的アプローチ

ウェルビーイング

人材を支援して、感情報酬を満たし
自ら葛藤解消できる人材を育てる

(2)

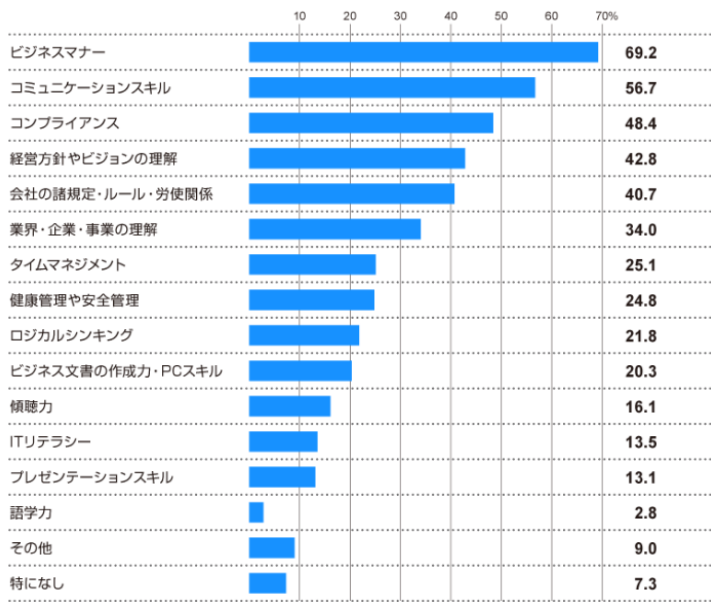
潮流を押さえた若手育成 4 つのポイント

若手社員に葛藤が生じる理由

若手社員に葛藤が生じる理由として、新入社員研修と現場配属での人材マネジメントにギャップがあることが挙げられます。新入社員研修では、基本的にビジネスマナーなど会社が望むスキルを提供する内容が多いです。一

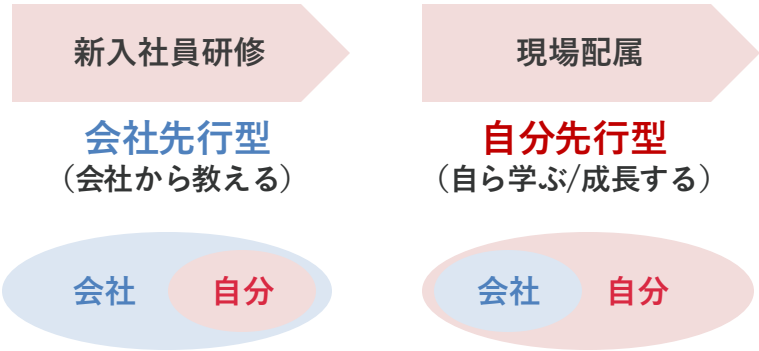
方で、現場に配属されると教えられる立場から自ら学びにいくことを求められる立場となるため、そのギャップにより若手社員の中に葛藤が生まれてしまい、パフォーマンスなどにも影響が出てしまいます。

▼新入社員研修で重視しているテーマ



出典：<https://jinjibu.jp/article/detl/hakusho/2144/>

▼若手社員に葛藤が生じる理由



新入社員研修と現場配属での
人材マネジメントの違いが不安や不満の原因
となっている可能性も考えられる

若手社員の育成方法の変化

若手社員の葛藤が生まれる背景には、育成方法の特徴もあります。これまでは学習ツールで一方的なウォーターフォール型の教育が主流でした。そのため、若手社員は受け身的な姿勢が促進される傾向があります。若手社員

の葛藤を解消しやすいようにするためには、仕事の中で成長を促すアジャイル型の成長支援が重要です。アジャイル型の育成を行うことで、若手社員の自律を促し、より望ましい成長を実現することができます。

活躍・成長のためには「教育する」（ウォーターフォール型）よりも
「仕事の中で成長を促す」（アジャイル型）形式の育成が効果的

これまで

学習ツールでの教育

過去の経験をもとにした
ウォーターフォール型の成長支援



陥りがちな状態

主人公は会社（他責・受身）

会社 自分

感情は我慢する
会社から言われたことをやる
葛藤することには踏み込まない

これから

仕事の中での成長

仕事を通じた学習を促す
アジャイル型の成長支援



望ましい状態

主人公は自分（自責・自律）

会社 自分

感情は自ら満たす
自律的に変化適応する
葛藤しても乗り越えていく

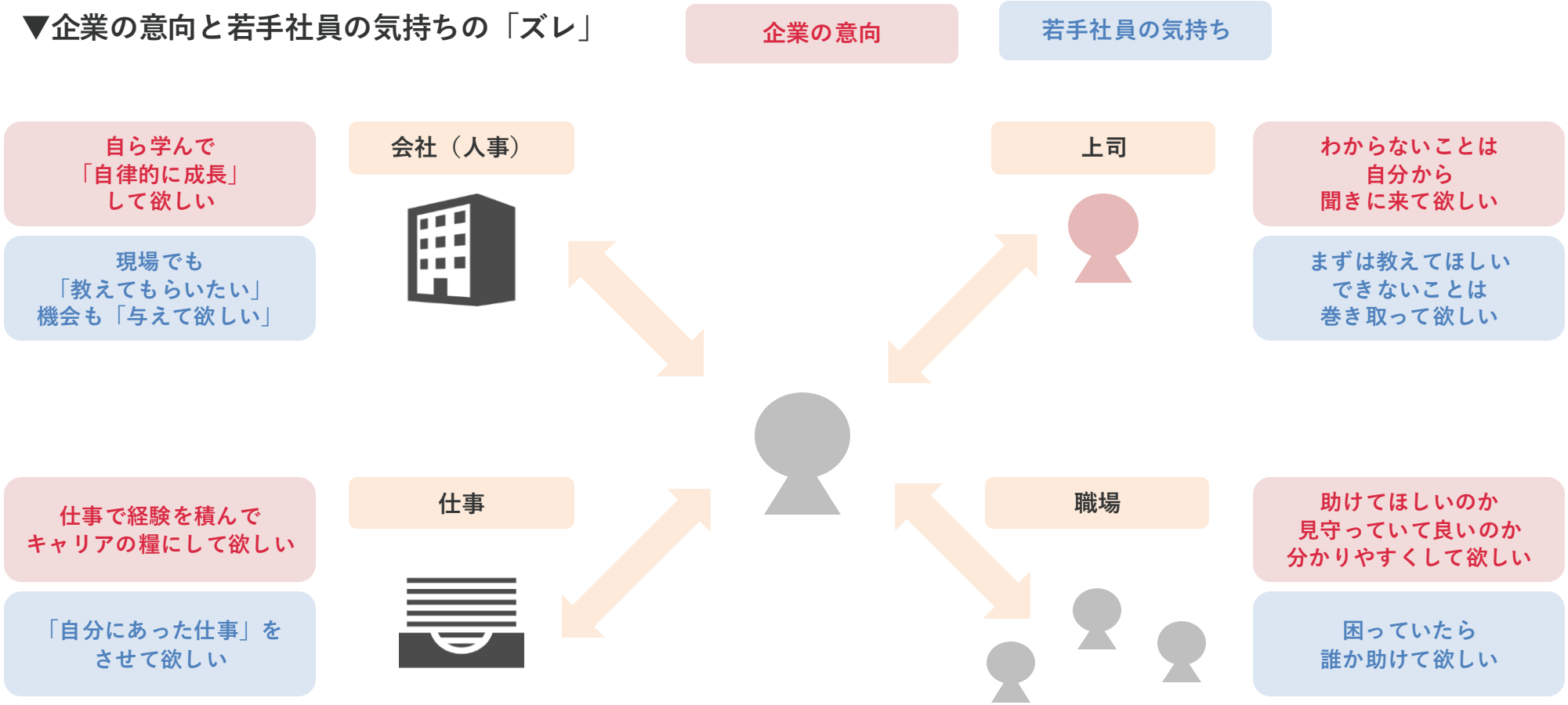
若手育成の4つの対応ポイント

若手社員の葛藤を解消する育成を行うためには、4つのポイントがあります。

「会社」「上司」「仕事」「職場」のそれぞれで、企業

側の意向と若手社員の気持ちにどのようなズレがあるのかを把握することが大切です。それぞれで生じるズレに対する適切な対応をすることが大切です。

▼企業の意向と若手社員の気持ちの「ズレ」

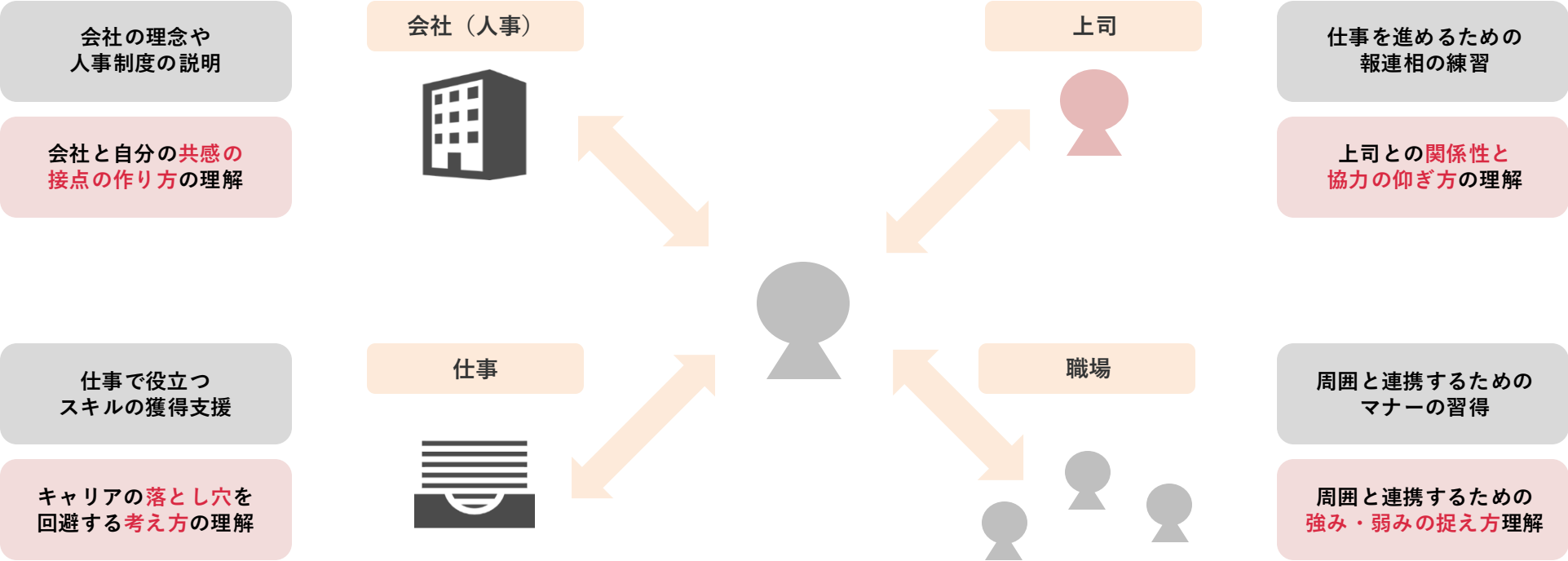
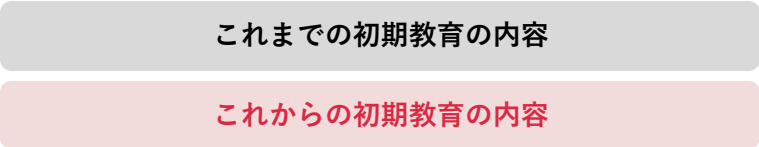


若手育成の変化点

若手育成で生じるズレとともに、これまでの初期教育がどのようなものであるか、これからの初期教育がどうあるべきかを把握することも大切です。これまでは「会社が知っ

てほしいこと」を伝えることがメインでしたが、これからは「お互いにどのような関係性になるか」に注目したものになるということが全体のポイントです。

▼若手育成4つの変化点



(3)

リンクアンドモチベーションの育成ソリューション
(若手育成)

リンクアンドモチベーションの育成ソリューション：目指す姿

リンクアンドモチベーションでは、若手社員に生じる葛藤を理解した上で、これまでの一方的な教育ではなく、

仕事の中での成長を促すような育成ソリューションを提供しています。

活躍・成長のためには「教育する」（ウォーターフォール型）よりも
「**仕事の中で成長を促す**」（**アジャイル型**）形式の育成が効果的

これまで

学習ツールでの教育

過去の経験をもとにした
ウォーターフォール型の成長支援



陥りがちな状態

主人公は会社（他責・受身）



感情は我慢する
会社から言われたことをやる
葛藤することには踏み込まない

これから

仕事の中での成長

仕事を通じた学習を促す
アジャイル型の成長支援



望ましい状態

主人公は自分（自責・自律）



感情は自ら満たす
自律的に変化適応する
葛藤しても乗り越えていく

【会社】 会社や理念の捉え方理解

まず、「会社」と若手社員の間ズレを解消するためには、一方的に会社のことを知る教育をするのではなく、会社と若手社員の間「共感の接点」をつくることが大

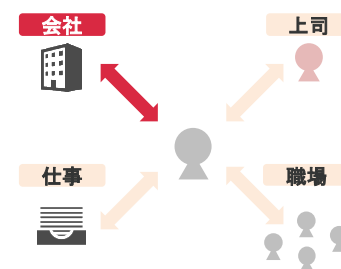
切です。そのために、自己理解と会社理解の双方を進めていき、その間にある共通点や共感のポイントをつくり出す機会を提供します。

目的

会社と自分の共感の接点の作り方の理解

ポイント

会社の理念や仕事を「知る」のではなく、自己理解を深めた上で、共感の接点を「つくる」ことが重要



陥りがちな状態
知る（変わらない）

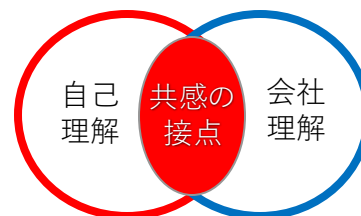


理念や仕事を
理解できた！

目指す状態

共感の接点を自らつくる

【STEP1】
自分の判断基準や
優先順位を言語化する



【STEP2】
仕事のリアルなやりがい
を自ら聞きに行く

【STEP3】
会社で実現したいこと、ありたい姿を具体化する

【仕事】キャリアの前提理解

次に、「仕事」で生じる若手社員とのズレを解消するためには、「キャリアの落とし穴」を回避する考え方を理解することがポイントです。言われた通りに動く、自分の中にある漠然とした理想のみを追い続けるのではなく、

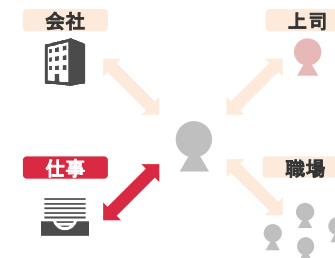
環境変化や状況の変動を踏まえた上で、自分なりの軸をつくる・つくり変えていくことが重要です。そのためには、自分の軸と社会の軸の双方を確認して、タイミングごとに適切なものに修正していく機会を提供します。

目的

キャリアの**落とし穴**を回避する**考え方**の理解

ポイント

ウォーターフォール型は「言われたとおりに動く」ため楽だが、環境変化適応に弱く、将来的にキャリア不安に陥りやすい



陥りがちな状態①

青い鳥 症候群

自分の中にある理想の正解を
追い求め続ける



自分にはもっと
合う会社
があるはず…

陥りがちな状態②

風見鶏 症候群

自分の外にある正解に
振り回され続ける



どこかにきっと
「正解」
があるのでは…

目指す状態

確かめ、見定める

自分なりの軸を持って行動し、
確認していく



【上司】 上司の役割理解

また、「上司」と若手社員の間に生じるズレを解消するためには、「上司との関係性」と協力の仰ぎ方を理解することがポイントです。上司には報連相をしなければな

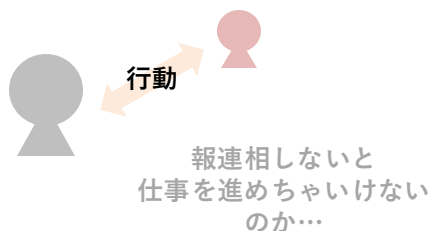
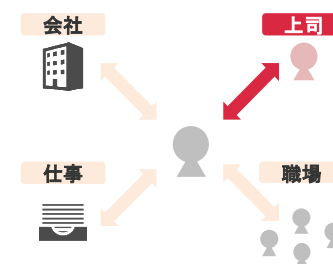
らないといった手段先行の考え方ではなく、成果や成長を目的として「協力の仰ぎ方の1つ」といった捉え方をすることを支援します。

目的

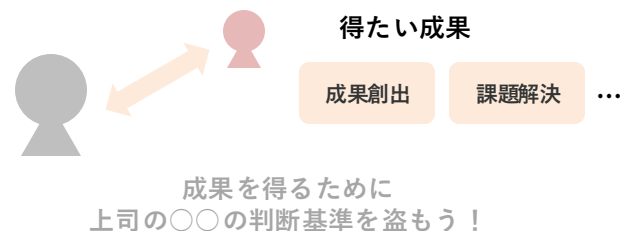
上司との関係性と協力の仰ぎ方の理解

ポイント

上司への報連相なども「する/しない」ではなく、成果や成長のために「協力を仰ぐ」という判断が重要



目指す状態
成果や成長のために**協力を仰ぐ**



【職場】 協働に対する考え方の理解

そして、「職場」と若手社員の間のズレを解消するためには、周囲と連携するための「強み・弱み」の捉え方を理解することがポイントです。自分ができる/できないといった自己視点での考え方ではなく、周囲からどのよ

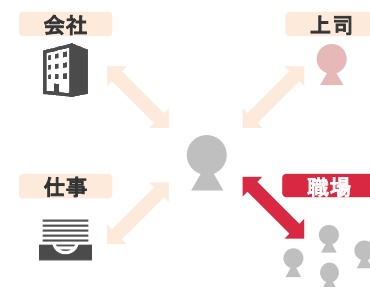
うなことを期待されており、どの程度満足されているのかといった期待と満足のギャップを知ることが大切です。そのために、周囲との期待と満足を可視化するためのツールやノウハウなどを提供します。

目的

周囲と連携するための**強み・弱みの捉え方**理解

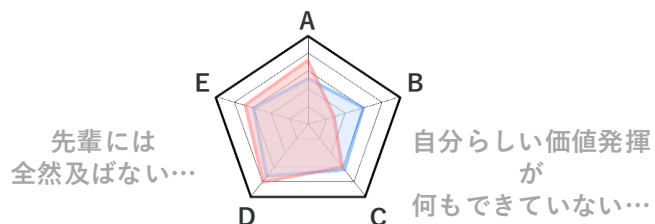
ポイント

自分が「できる/できない」ではなく、
周囲と協働する中で
「期待に応えられている/期待とギャップがある」を
把握して行動することが重要



陥りがちな状態

できる/できない

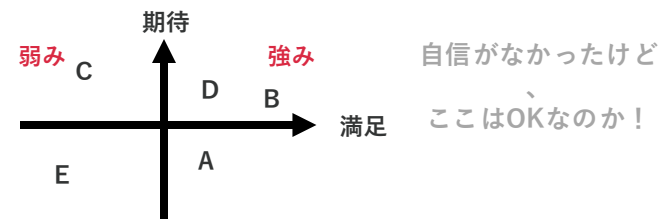


目指す状態

周囲が求める期待と満足で捉える

特にここで貢献することが求められているのか！

ここは今はできてなくて
問題ないんだな！



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	13億8,061万円
売上収益	374億円 (2024年12月期)