

HR Times

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

社員のキャリア自律を促す 3つのポイントとは

離職率改善のカギは
“キャリア自律”である



目次

- (1) “最近の新入社員”のキャリア醸成のポイント
- (2) キャリア自律のための人事施策設計のポイント
- (3) キャリア自律の実現に導く「ものさし」とは

(1)

“最近の新入社員”のキャリア醸成のポイント

若手社員の働く理由の変化

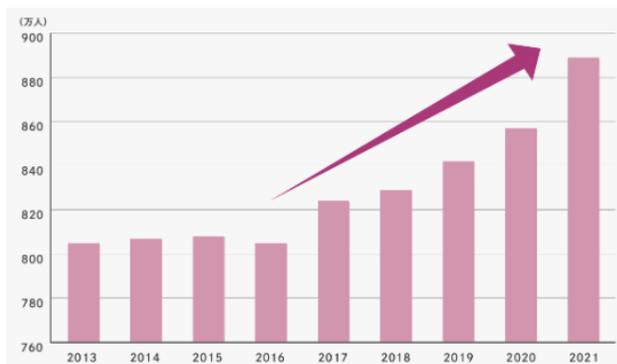
現代の若手社員の働き方に関する傾向は、過去の世代とは異なる特徴を持っています。単に給与や昇進のチャンスだけでなく、職場環境や人間関係におけるサポートやフォローを強く求めています。以前よりも情報を得やす

く、転職や環境を変えることへのハードルが低いためだと考えられます。また、物質的な豊かさよりも、「ゆとり」や「精神的充足」を求める姿勢も現代の若手社員の顕著な傾向です。

▼ 若手社員の働くことへの意識変化

何もフォローしないと辞めてしまう

転職希望者数



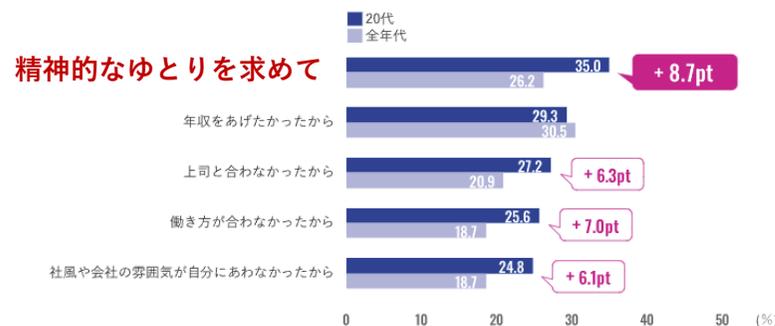
出典：<https://www.bizreach.jp/column/career-news-01/>

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はじめ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



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/>

人事施策の意図とズレる若手社員の反応

若手社員が入社時に抱くビジョンや中長期のキャリアイメージは、彼らの動機付けの大きな源泉となり、意欲を維持する上での大きな支えとなります。しかし、実際の業務は日々の短期的なタスクや目標が中心となり、その

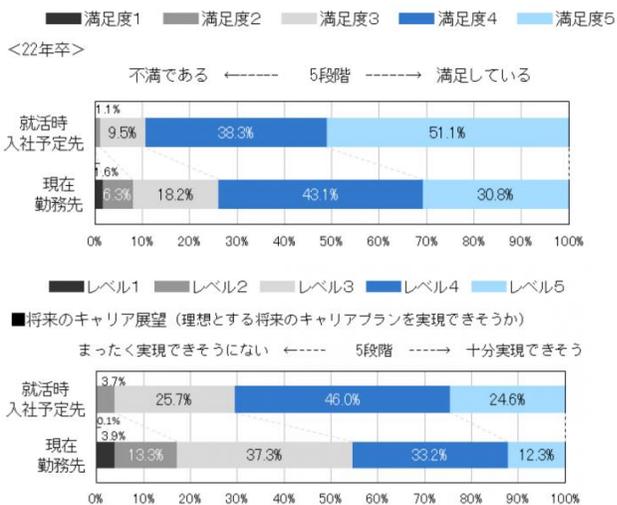
瞬間瞬間の成果を求められることが多くなります。この短期視点の業務と、中長期のキャリアイメージとの間に生じるギャップは、若手社員にとって大きなストレスや不安を生む要因となり得ます。

▼ 入社時の期待と入社後の満足度のギャップ

内定～入社時

就職時のキャリア展望と乖離し満足度低下

入社後将来のキャリア展望が見えないことも踏まえ、入社時に意思決定した企業に対する不満状態になっている。

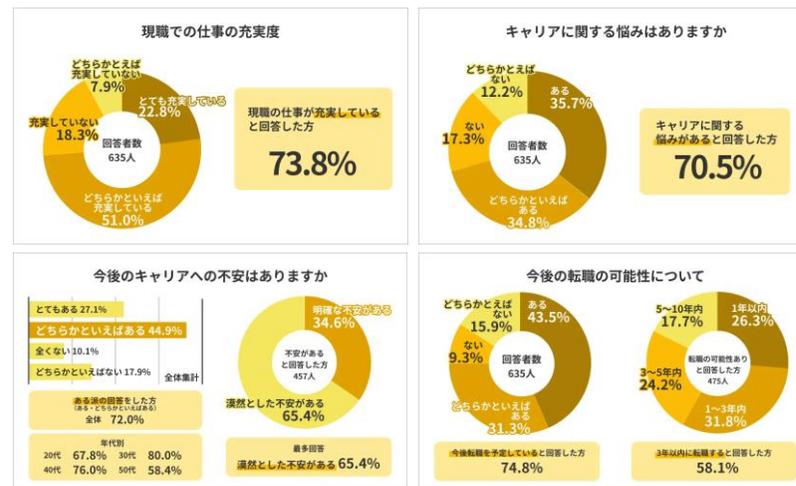


※「マイナビ 2022年卒 入社半年後調査～コロナ禍2年目での就活を乗り越えた新入社員たちの現在地とは～」(2022年10月25日～10月31日)より
※n=851 (文系男子:142名、理系男子:196名、文系女子:254名、理系女子:259名)

入社以降

将来性を不安視し転職を検討

現職の仕事は充実しながらも、経済の不透明さなども影響し、漠然とした将来不安を常に抱えながら転職も見据えつつキャリアを考えている。



※Job総研「2022年 キャリアに関する意識調査」(2022年7月6日～7月11日)より
※n=635人(全国/20代～50代/男女)

キャリア醸成の主体～背景～

若手育成における課題として、「目線が短期的」、「目的立脚での考えが苦手」、「怒られることを避ける」が挙げられます。若手社員が短期的な視点に偏りがちであるという問題は、長期的なビジョンや戦略を理解し、それに基づいて行動する能力の育成が必要であることを示しています。また、「目的立脚での考えが苦手」は、自身の行動や決定が最終的な目標にどのように寄与するか

を理解する能力が不足していることを示しています。これに対する対策としては、目的意識を持つことの重要性を教え、それを具体的な行動に結びつける訓練が有効です。「怒られることを避ける」は、失敗を恐れて挑戦を避ける傾向があることを示しています。これに対する対策としては、失敗を学びの機会と捉える文化を醸成し、安全に挑戦できる環境を提供することが重要です。

目線の課題

対話不足・短期視点
＝目線が短期的

入って2ヶ月だけど、
今の仕事合っていない
から辞めようかな・・・



思考の課題

受動的・手段先行
＝目的立脚が苦手

指示されたことだけを
やっていたいな・・・



感情の課題

対立・回避
＝怒られることを避ける

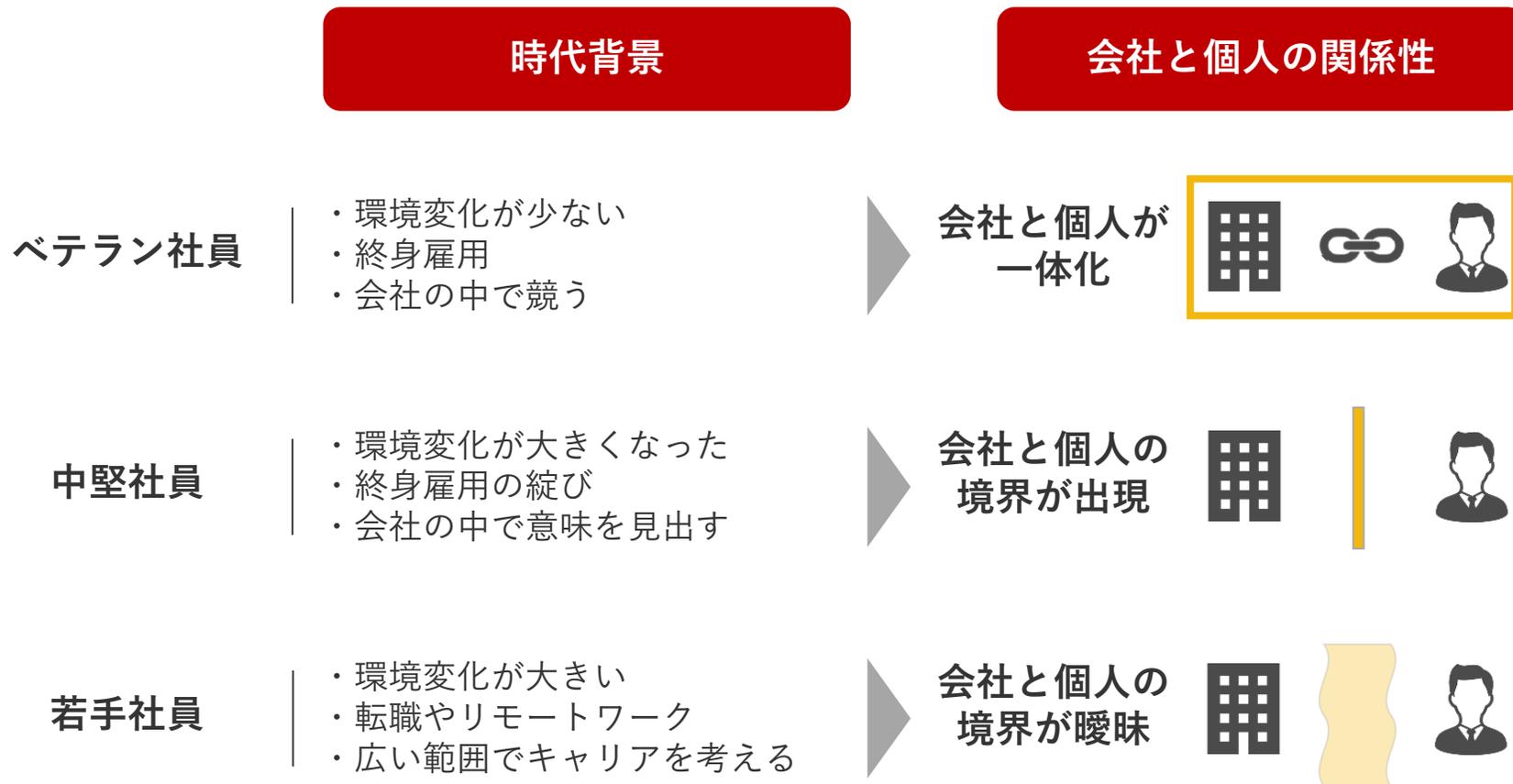
誰にも怒られたくない



企業が捉えるべきキャリア観の変化の背景

現在の若手社員は、これまでとは異なるキャリア観を持っていることも特徴です。時代背景に応じてベテラン、中堅、若手社員は、それぞれ会社との間の関係性が変わ

っています。特に、若手社員は会社と個人の間の境界線が曖昧であり、これまでとは違ったキャリア充足をサポートする必要があります。



企業が捉えるべきキャリア観の変化への対応

若手社員が自発的にキャリア開発を行うためには、ベテラン、中堅、若手社員のキャリア観を踏まえた上で、望ましいキャリア意識を醸成することが大切です。特に

若手社員においては会社を活用しながら「自分らしさ」を実現することができる機会を提供し、会社と個人の境界を統合することが大切です。

必要なキャリア意識

キャリア開発の方向性

ベテラン社員

【相互依存から脱却】
個人の「自立」



過去を棚卸して
“新たな活躍イメージ”を明確にする

中堅社員

【相互選択】
会社と個人の「接続」



自分の市場価値を知り
“キャリアアップ”に繋げる

若手社員

【相互作用】
会社と個人の「統合」



会社を活用しながら
“自分らしさ”を実現する

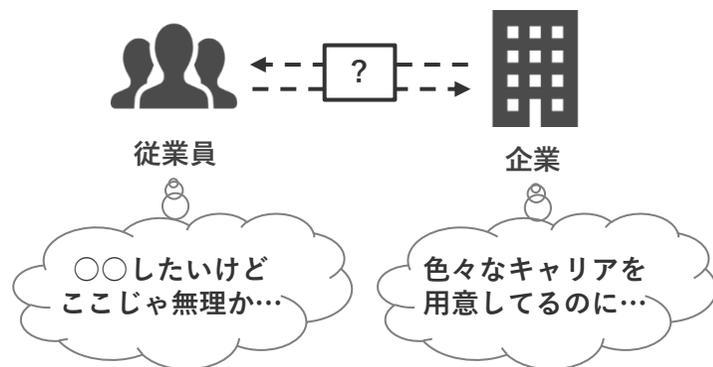
キャリア醸成の主体～課題とあるべき状態～

若手社員は、キャリア醸成に対する主体性がまだ育っていない傾向があります。この事実を考慮すると、キャリア醸成は個人だけに任せるのではなく、企業側からも積極的にサポートすることが重要と言えます。企業は、若手社員のキャリアパスを明確にし、成長の機会を

提供することで、社員の主体性を引き出し、長期的なキャリアの発展をサポートすることができます。また、個人も自身のキャリアゴールを明確にし、企業と連携しながら、自らのスキルアップやキャリアの展望を追求する責任があります。

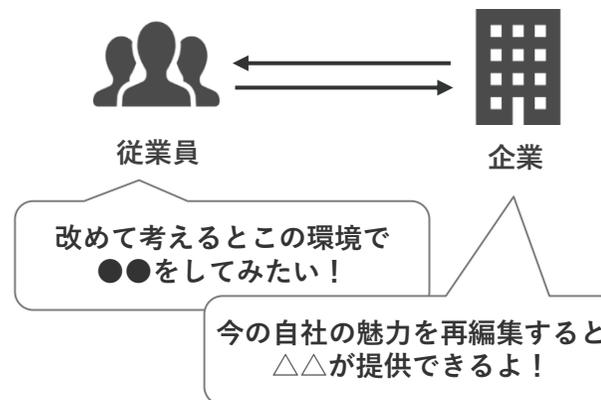
陥りがちな状態

メンバーのやりたい事と
会社で出来ることが**不明なまま**



あるべき状態

メンバーのやりたい事と
会社で出来ることを**対話している**



キャリア醸成の主体～対応の方向性～

キャリア施策は一過性のものではなく、定期的を実施することが重要であると考えられます。このような施策を周期的に実行することで、若手社員は自身の働く目的を明確にし、更なる成長への意欲を保つことができます。



企業

【企業視点：リ・エントリー】

従業員の選択を促進し、
再入社するような機会を設ける

定期的なり・エントリーとキャリアマネジメントを通して、若手社員が企業の目標と自身のキャリア目標を緊密に連携させることを可能にし、結果として企業全体の生産性と効率性を向上させることができます。



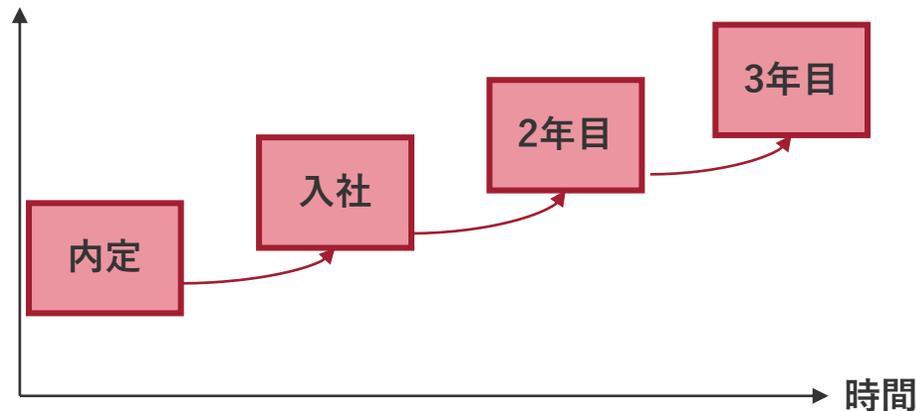
個人

【個人視点：キャリアマネジメント】

自ら働く目的を再確認し、
自らキャリアを点検する機会を設ける

両者の働きかけで、継続的な活躍ができるようになる

活躍度合い



(2)

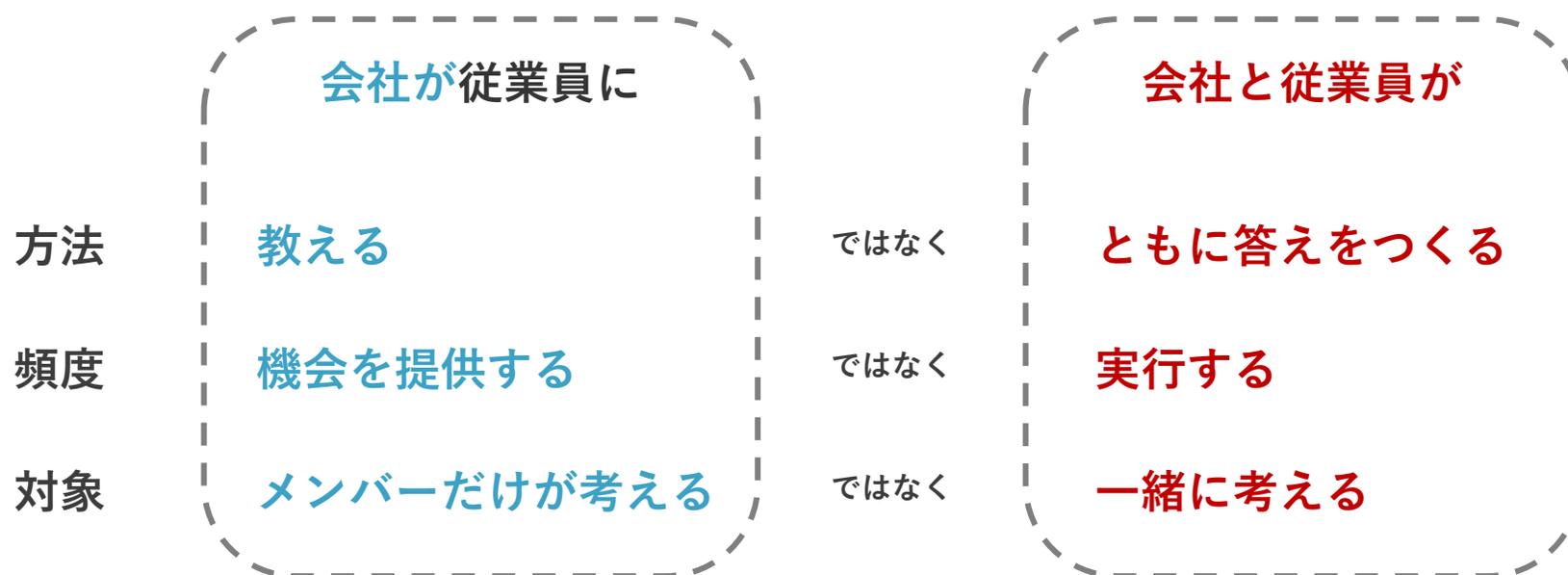
キャリア自律のための人事施策設計のポイント

キャリア自律のための人事施策の3つのポイント

時代に合わせた人事施策には、3つのポイントがあります。方法、頻度、対象のそれぞれでポイントがあり、この後それぞれの考え方を解説します。要点としては、会社と個人を切り分けたような「会社が提供する」「個人

が頑張る」という一方的な構図ではなく、お互いのために協力して実行することが重要であり、主語が変わる・取り組み主体が変わることが必要です。相互に働きかけることで自律的なキャリア醸成につながっていきます。

▼キャリア自律のための人事施策のポイント



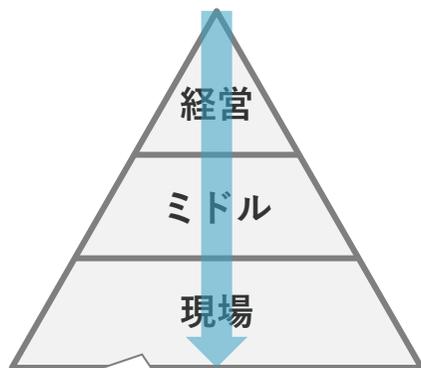
時代に合わせたキャリア開発の3つのポイント：①方法

近年、ビジネス環境の変化の速さと複雑さが増してきており、これに対応するためには組織の運営方法も変革が必要とされています。かつて多くの企業で採用されていた「ウォーターフォール型」から「アジャイル型」の組織形態への変化が求められており、これに伴い、個人に

対して求められることにも変化が生じています。これまでのように上からの指示を待ち、それをミスなく実行するだけのスキルでは不十分であり、自ら状況を判断し、創造的な解決策を見つけ出す能力が求められるようになってきています。

これまでの組織形態

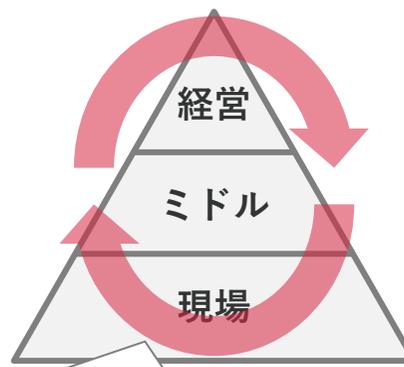
ウォーターフォール型 (規律・統制)



【個人に求められること】
指示されたことをミスなく実行する

これからの組織形態

アジャイル型 (自律・変化)



【個人に求められること】
状況に応じて最適な方法を見つける

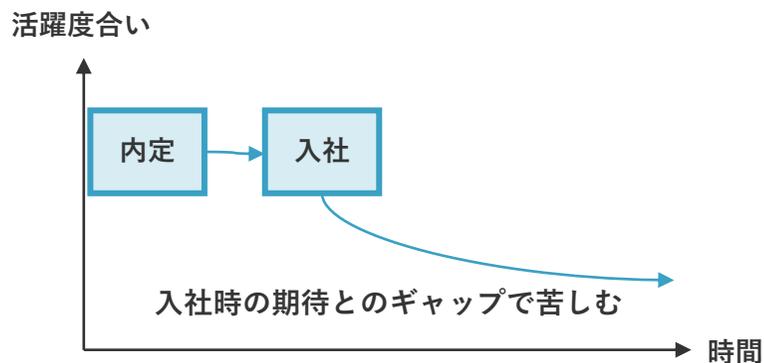
時代に合わせたキャリア開発の3つのポイント：②頻度

若手社員のフォローは、採用や初期教育の段階だけで終わらせるのではなく、定期的に行うことが極めて重要です。特に、働く目的やキャリアビジョンを定期的に見直し、再確認する機会を持たせることは、彼らのモチベー

ションを維持し、組織への所属意識を強化する上で不可欠です。若手社員は業務の中での挫折や迷いが生じやすく、その時に自らの働く目的を再確認することで、方向性を見失わずに前進する力を持つことができます。

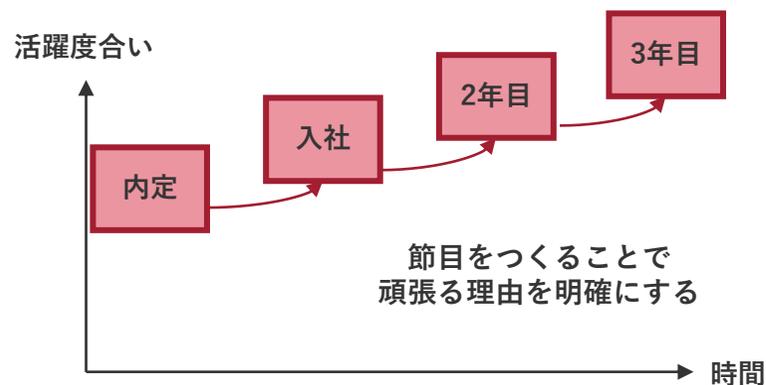
陥りがちな状態

採用プロセスや初期教育が主な機会で、「働く目的」が更新されず不安になる



望ましい状態

入社後も定期的に「働く目的」を考え、結果的にキャリアが築かれていく



時代に合わせたキャリア開発の3つのポイント：③対象

キャリア形成には自ら行動するだけでなく、周囲と積極的に関わり、対話の機会を創出することが不可欠です。特に自ら対話を求めることで、新たなキャリアの可能性を開くきっかけを作ることができます。また、上司が部

下のキャリアについて対話を惜しまなければ、部下は長期に渡って活躍しやすくなり、組織全体の成長に寄与するでしょう。これにより、個人と組織双方の発展が期待できます。

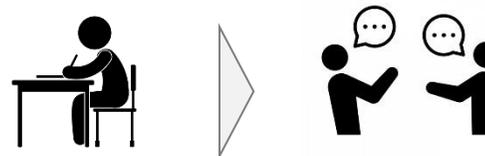
不安や不満のない「キャリア充足」のためには スキルアップよりも感情報酬を対話で満たすことが重要

【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

個人の行動だけではなく、
本人から対話の機会を創出し、
上司も対話を惜しまないことが重要



(3)

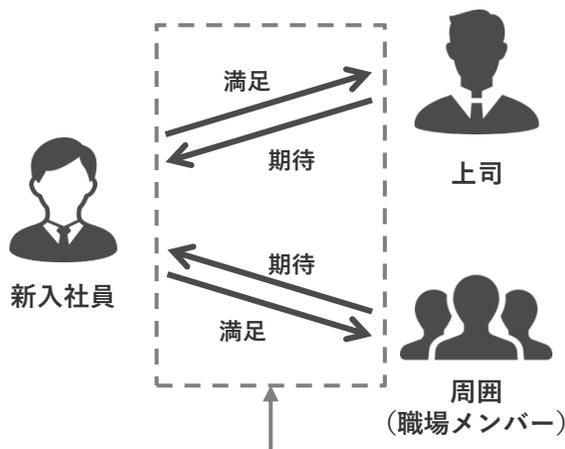
キャリア自律の実現に導く「ものさし」とは

キャリア自律の実現に導く「ものさし」とは

キャリア自律を実現するためには、それぞれの新入社員の状況を把握するための「ものさし」が重要です。リンクアンドモチベーションでは、周囲から見た期待や満足

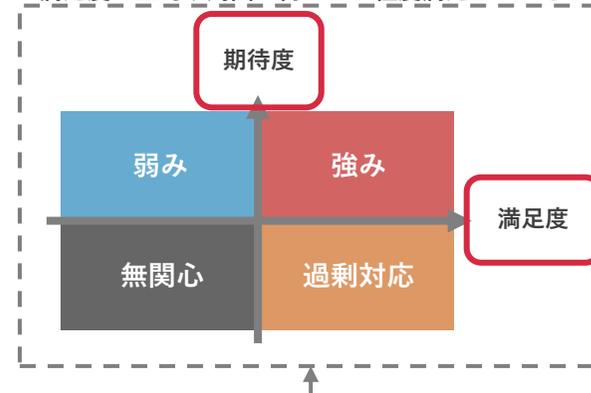
を踏まえた約9,000人の新入社員のデータをベースとした360度サーベイを提供し、キャリア自律に向けた状況把握と改善支援を行っています。

サーベイの回答者は「上司」と「周囲」



「期待度」と「満足度」の2方向で回答

期待度：上司や周囲が何をどの程度求めているか
満足度：上司や周囲が何にどの程度満足しているか



■ 「目的立脚かつ他者視点を持ち、自ら主体的に行動する」新入社員の行動の観点

調査項目

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



9000人のデータから分かるキャリア自律（キャリアウェルビーイング）の4段階

サーベイを取得し、そのデータを分析した結果、若手社員はレベルごとの傾向があることが分かりました。キャリアウェルビーイングを主体的に考え、充実させている

若手社員は少なく、ほとんどの若手社員は頑張っているが、キャリアを考えられていないということがわかっています。

上位約10%

自ら目的を掲げて、充実している状態



上位約10%～30%

主体的に動いているが、
キャリアを考えられていない状態



上位約30%～70%

懸命に目の前の業務に向き合っているが、
周囲との協働が不十分な状態



下位約30%

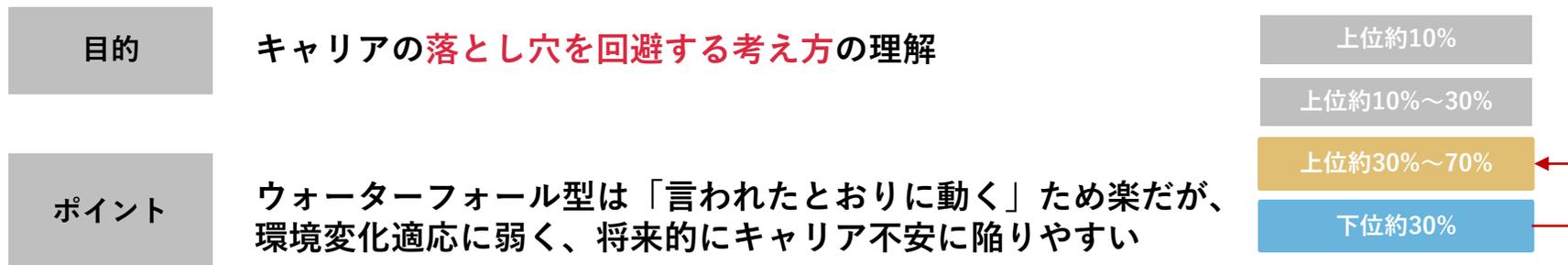
頑張っているが評価されず、
キャリアに悩んでいる状態



キャリア自律の実現に向けた対応例① 下位30% → 上位30%~70%

不安に苛まれないようにするためには、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。



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



自分の軸 ↔ 社会の軸

キャリア自律の実現に向けた対応例② 上位30%~70% → 上位10~30%

周囲との協働に関す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**

上位約10%

上位約10%~30%

上位約30%~70%

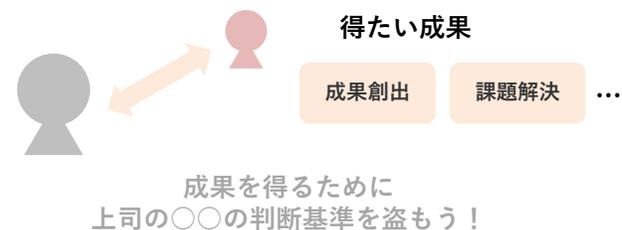
下位約30%

陥りがちな状態
報連相はしないといけない



目指す状態

成果や成長のために**協力を仰ぐ**



キャリア自律の実現に向けた対応策③ 上位10~30% → 上位10%

自ら役割意識や問題意識を持ち、行動を変えるためには、リーダーシップの発揮の仕方を理解することが大切です。

リーダーシップの定義や、発揮の仕方を学ぶことで、自ら答えを作り出すことができるようになるでしょう。

目的

目的を自ら掲げる **リーダーシップの発揮の仕方**理解

ポイント

目的を掲げて周囲を巻き込むリーダーシップは役割や性質ではなく、行動で見られている

上位約10%

上位約10%~30%

上位約30%~70%

下位約30%

陥りがちな状態

自分にはできない



カリスマ性がある人が
できることだよな…

自分はリーダー
じゃないしな…

目指す状態

リーダーシップは“行動”で見られている

砕いて行動することで
自分にもできるな



①目的

②影響力

③巻き込み

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	1,380百万円 ※2022年12月期
売上収益	32,776百万円 (グループ全体) ※2022年12月期