

# HR Times

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

新入社員研修だけでは  
足りない研修後の  
“フォロー施策”  
の考え方



# 目次

---

- (1) 新入社員を取り巻く環境と特徴
- (2) 若手社員の目指す姿と成長ステップ
- (3) 若手社員を成長に導くフォロー施策

(1)

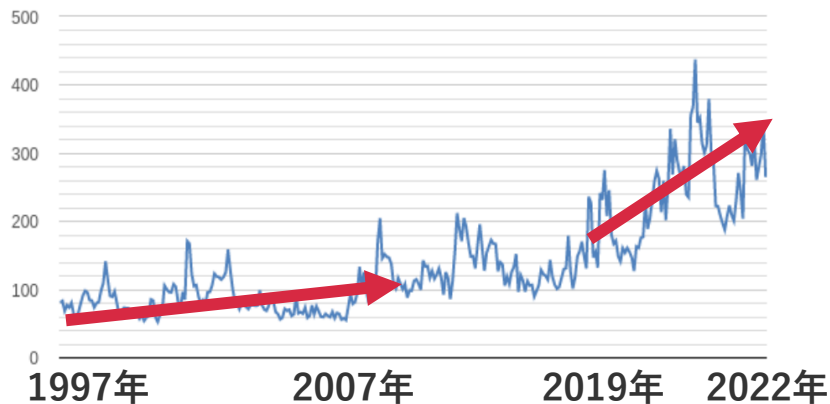
新入社員を取り巻く環境と特徴

# 時代の変化と組織形態の適応

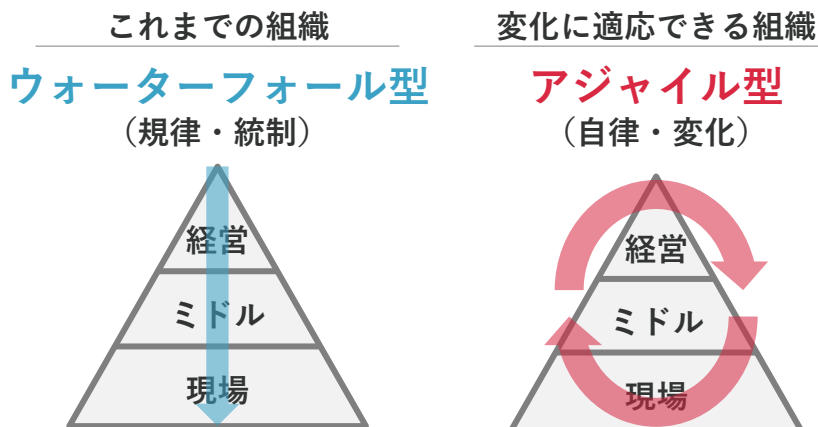
時代に合わせた人事施策を考える際には、市場環境と組織形態をそれぞれ連動させて捉えることが大切です。まず、市場環境はこれまでとは違い、飽和状態のマーケットが多く不確実性も大きいものになっています。その中

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。

## ▼ 世界経済政策不確実性指数の推移



## ▼ 時代の変化に合わせた組織形態の変化



# 企業が求める人材の変化

時代の変化が起こっている中で、企業が求める人材にも変化が生じています。これまでは、用意されていた答えを素早く、ミスなく実行する人材が求められていましたが、現在は不確実な状況の中でも「自ら答えを作っている人材」が求められています。加えて、企業が重要な

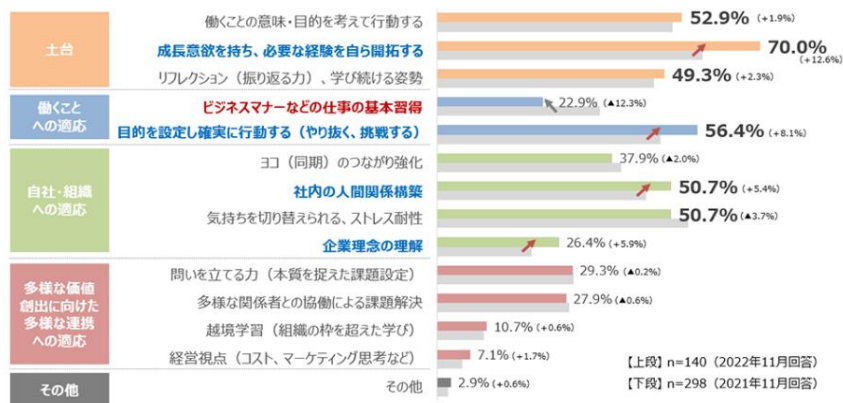
課題であると認識している要素として、「新人・若手社員の即戦力化」が挙げられます。

変化する環境に適応するために、企業は自ら答えを作っていく人材を早期に育てることが求められており、そのために効果的な人事施策を実行する必要があります。

## ▼ 企業が求める人材の変化

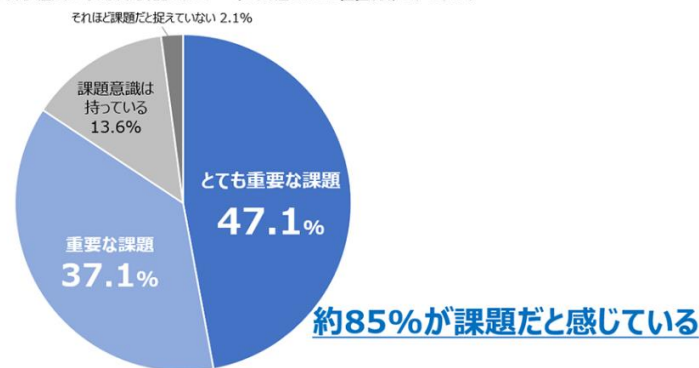
自ら答えを作っていける人材が  
企業から求められるようになっている

Q. 新人の育成に関して「強化が必要（課題）」と感じるものにチェックをしてください。（複数回答）



早期戦力化が重要な課題であると  
答えた企業は全体の85%にのぼる

Q. 「新人・若手社員の早期戦力化」というテーマを貴社ではどう位置付けていますか。



出典：JMAM. 8割強が「新人・若手の早期戦力化」を「重要な課題」と認識課題の1位は、「成長意欲を持ち、必要な経験を自ら開拓すること」。  
[https://www.jmam.co.jp/hrm/news/1278169\\_7494.html](https://www.jmam.co.jp/hrm/news/1278169_7494.html)

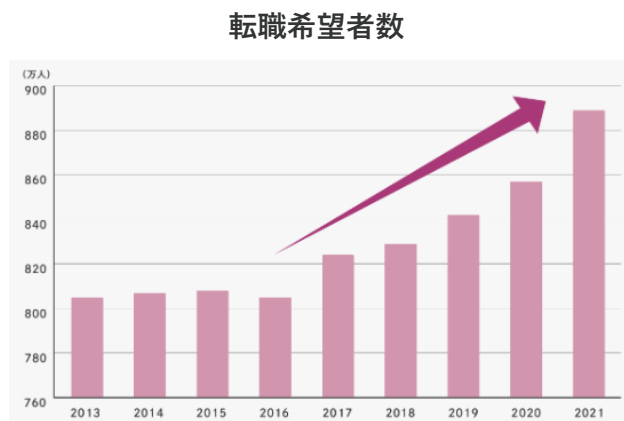
# 働き方への意識の変化

一方で、近年は転職活動が一般化しており、一つの企業で勤め上げるという意識は変わってきています。また、若手社員は単に給与だけではなく、ゆとりや精神的な充足などを求めるようになってきています。この変化を受け、

企業は従業員のウェルビーイングを重視することが不可欠となっています。ウェルビーイングに焦点を当てることで、従業員の定着率を高めて、長い間活躍してもらうことができるようになるでしょう。

## ▼ 若手社員の働くことへの意識変化

### 転職は当たり前になっている



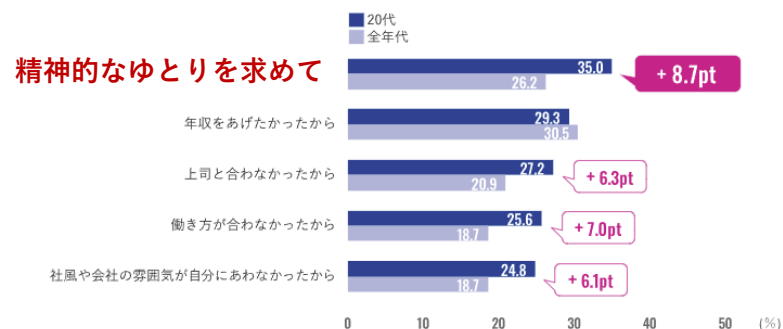
出典：<https://www.bizreach.jp/column/career-news-01/>

### 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始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

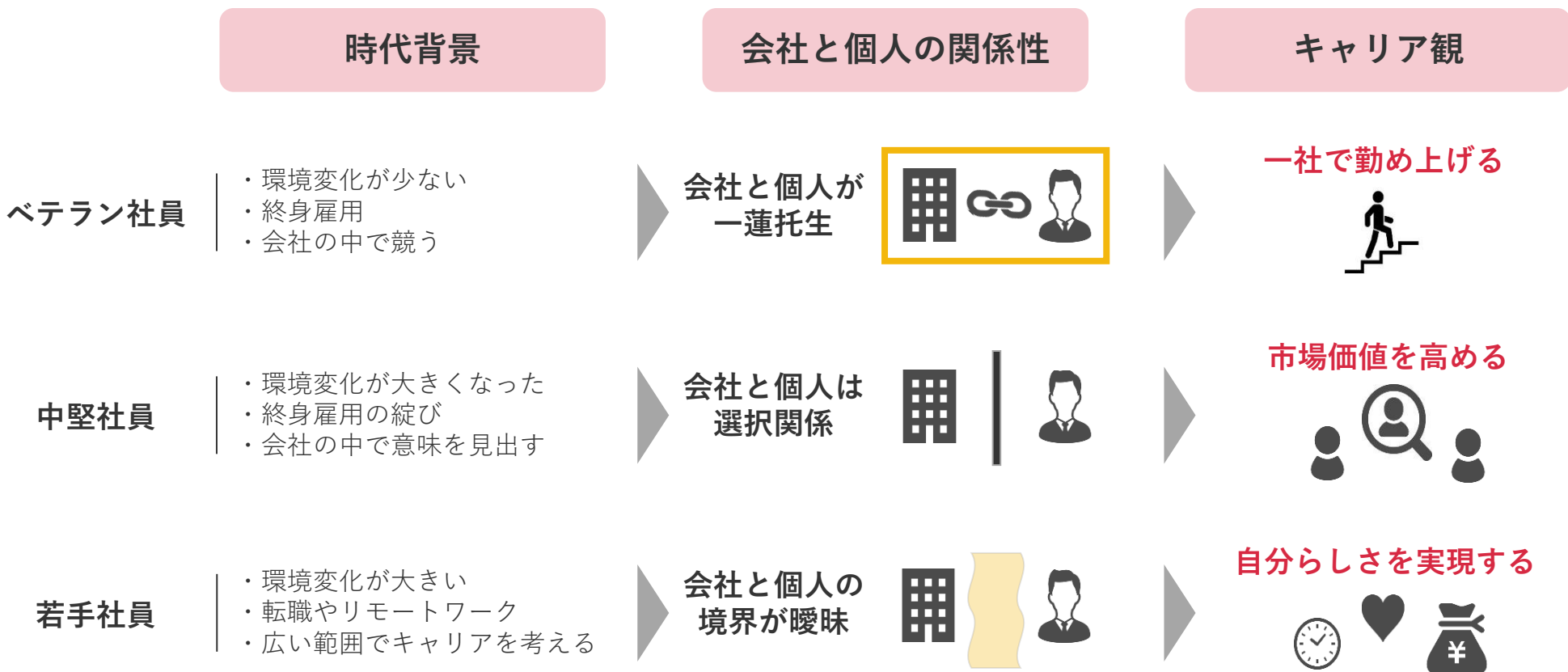


出典：リクルート「若手の中途採用・転職意識の動向【企業】社会人経験1年未満者の採用企業は約8割【20代転職者】ライフフィット×成長機会を求める傾向」  
<https://www.recruit.co.jp/newsroom/recruitcareer/news/pressrelease/2020/200219-03/>

# キャリア観の変化と背景

時代の変化に合わせて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

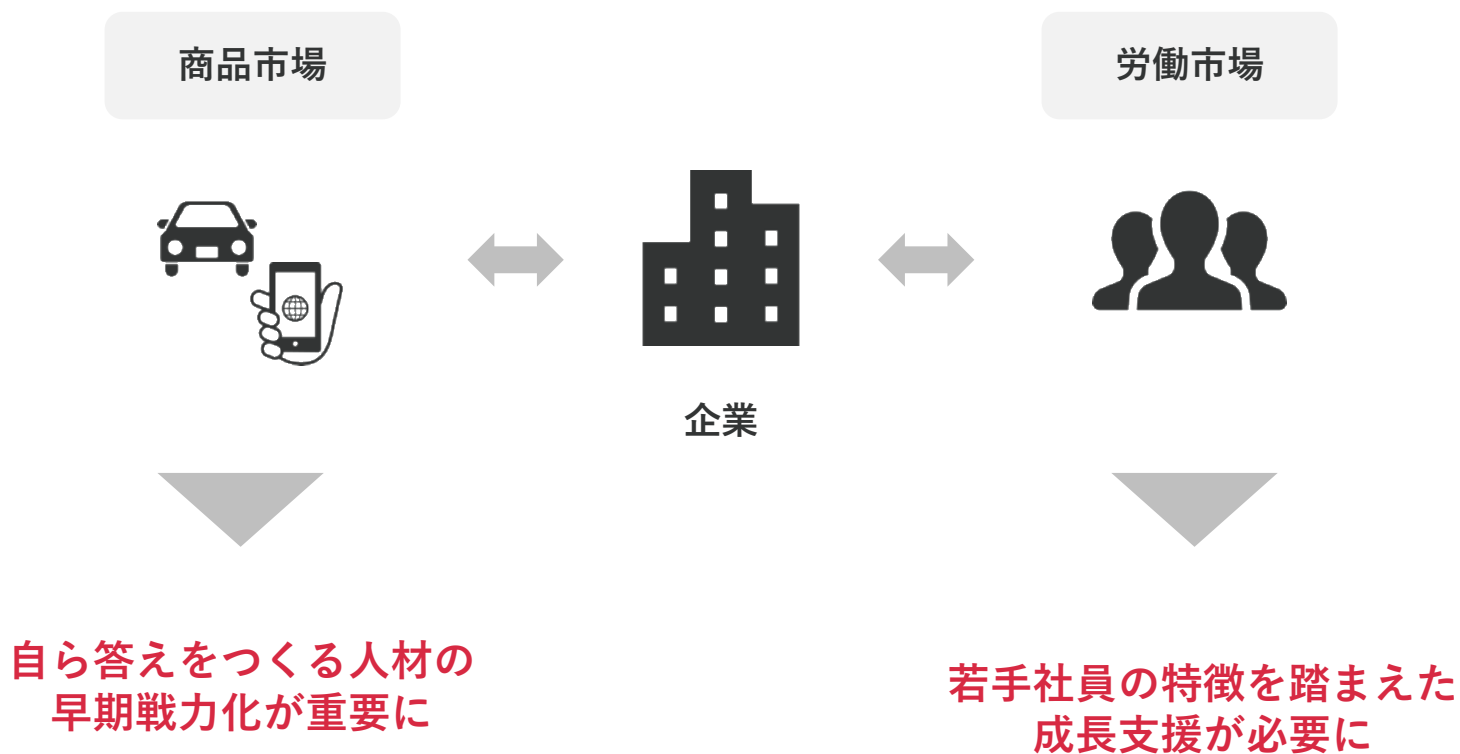
若手社員においては会社を活用しながら「自分らしさ」を実現することができる機会を提供し、会社と個人の境界を統合することが大切です。



## キャリア観の変化と背景

ここまでの情報から、企業は若手育成を行うに際して、商品市場からの要請である、「自ら答えを作る人材の即戦力化」に対応する必要があります。また、これと同時

に労働市場からの要請である「若手社員の特徴を踏まえた成長支援」との両立が求められています。この両立ができるかどうか、若手社員育成の鍵となります。





(2)

若手社員の目指す姿と成長ステップ

## 活躍している若手社員に見られる2つの特徴

若手社員の仕事と所属感に対する捉え方は、意義・目的・手段の三段階に分けられます。この理解の深さは、社員の活躍度合いと直接関連しています。意義のレベルで仕事と所属を捉えている社員は、その仕事をもたらす広範な影響と、チームや組織における自身の役割を深く理

解しています。一方、手段のレベルで仕事を捉えている社員は、日々のタスクの実行方法に焦点を置きがちで、仕事の広範な意義や目的を見失いがちです。この段階では、社員の活躍度合いは低く、チームや組織に対する所属感も限定的になります。



# 若手社員の活躍までのステップ

活躍する若手社員と、そうではない社員では、仕事、所属に対する捉え方が異なります。企業は、現状の若手社

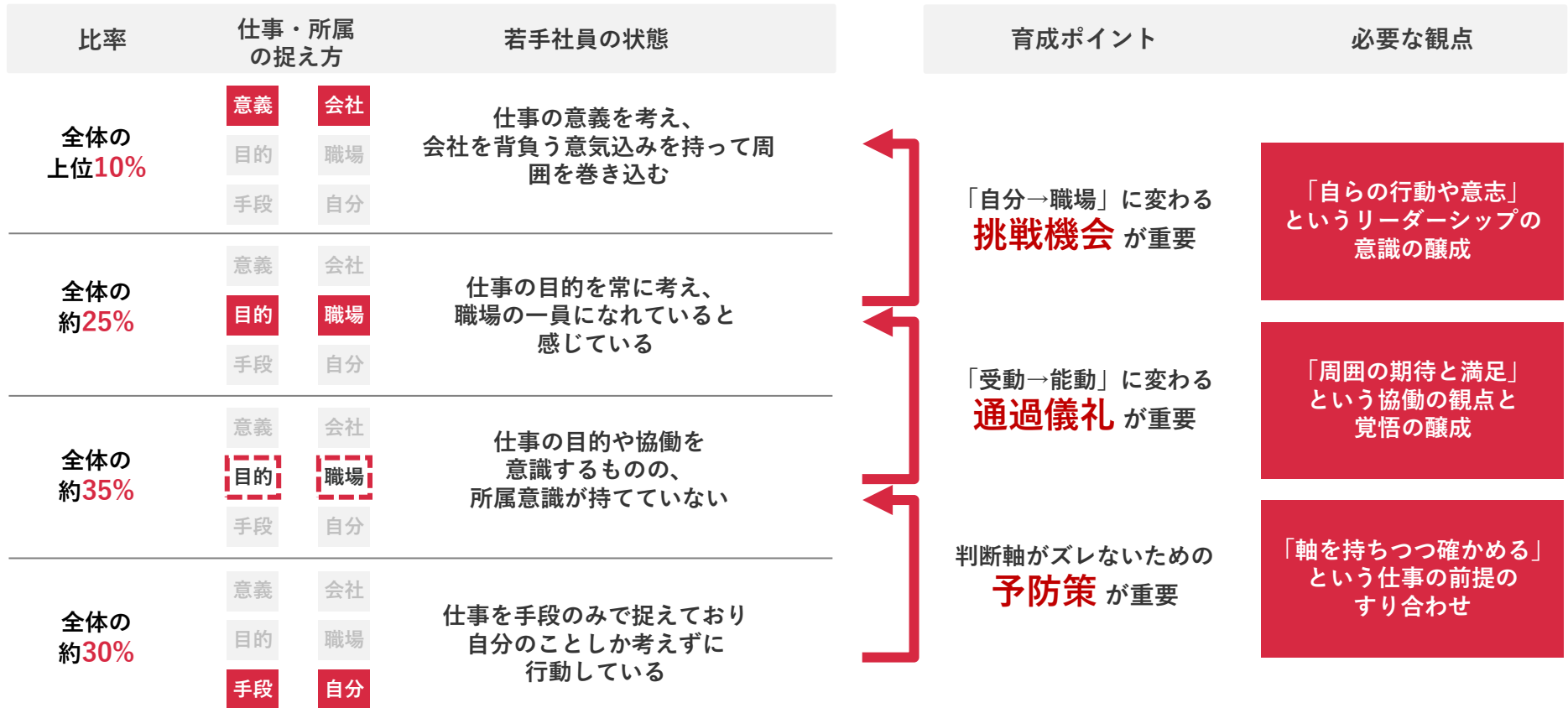
員の現在地を把握するとともに、目指す姿から逆算して育成していくことが求められます。



# 逆算型の育成ステップのポイント

仕事の意義を考え、会社を背負う意気込みを持って周囲を巻き込むことができる若手社員は、全体の上位10%程度だと言われています。この状態に至るまでに、どのようなステップが必要であるかを考えて、施策を実行する

必要があります。例えば、仕事の目的までは意識しているが、所属意識が持てていない全体の35%の社員に対しては、「受動」が「能動」に変わる“節目”を作ることが育成のポイントとなります。



(3)

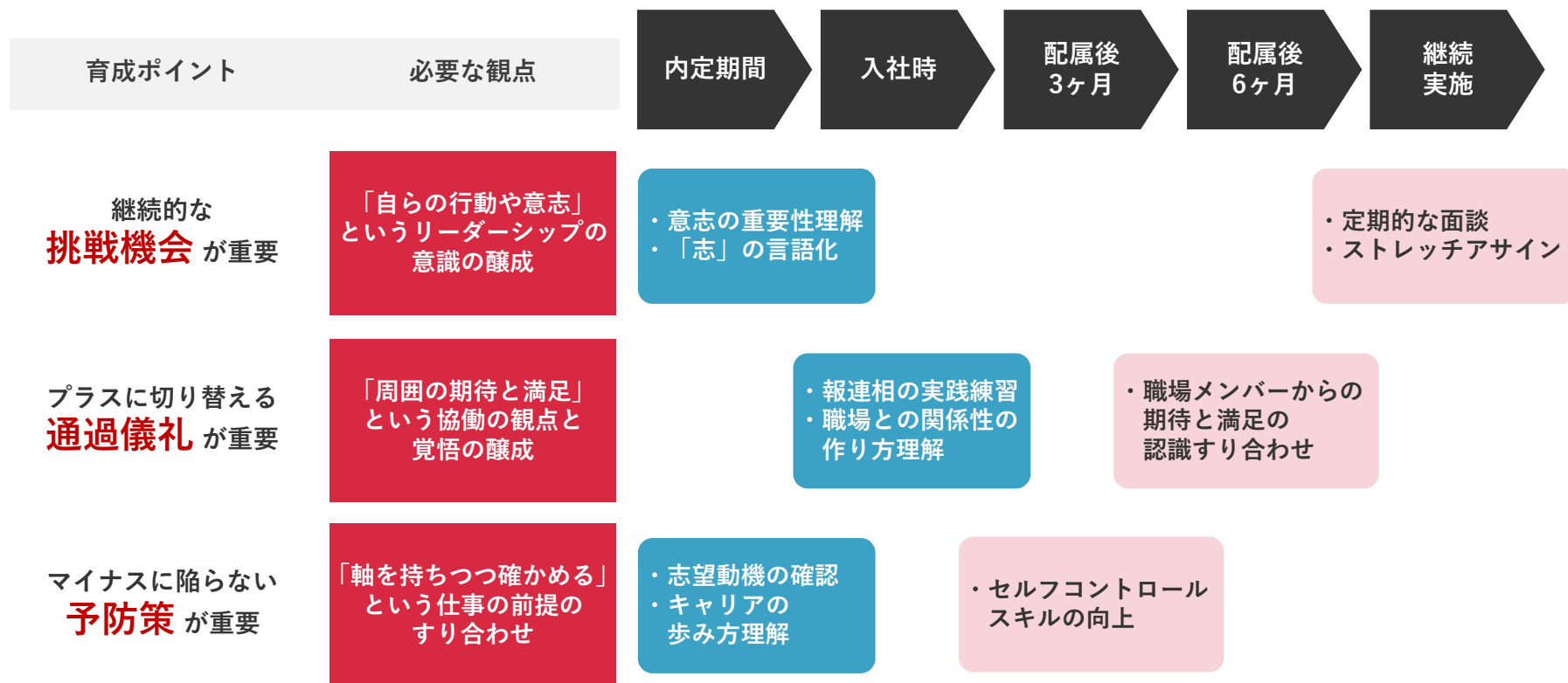
若手社員を成長に導くフォロー施策

# 逆算型で捉える育成施策例

若手社員を望ましい状態から逆算して育成するためには  
内定期間から入社後、配属後までで「捉え方・考え方の  
理解」と「軌道修正・能力向上」の施策プロセスを整え

ることが大切です。ここで大切なのは、最初から能力向  
上に着手するのではなく、土台となる捉え方・考え方の  
理解を促進するようにすることです。

## テーマに沿って実践前の **捉え方・考え方の理解** と 実践した上での **軌道修正・能力向上** を施策に落とし込む



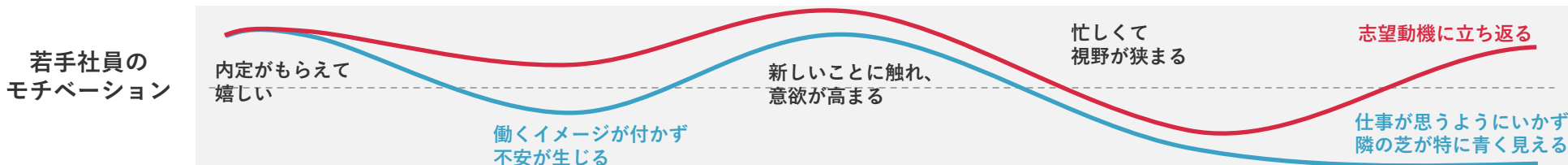
# 逆算型で考える育成施策例① 予防策を重視した企業の取り組み内容

- 予防策
- 通過儀礼
- 挑戦機会

目指す状態から逆算型で育成施策を実施する際には、入社後だけではなく、入社前から取り組みを考えると効果的です。入社前から自分がどう働きたいか、どのよう

にキャリアを充実させていきたいかといった「軸」を明確にすることで、新しいことを吸収しながら、その動機に立ち返ることができます。

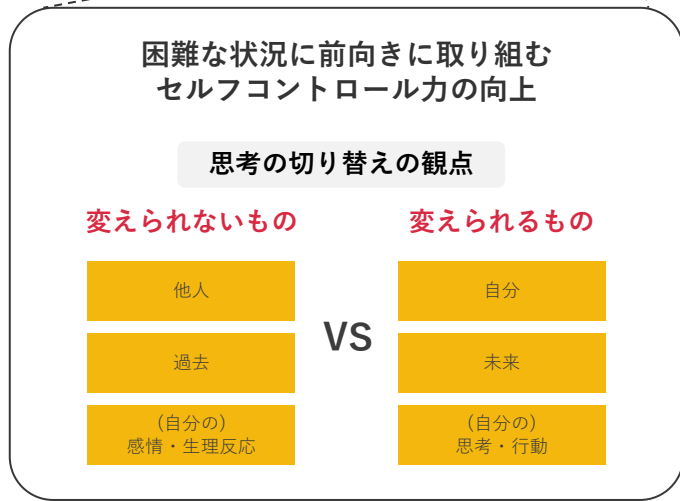
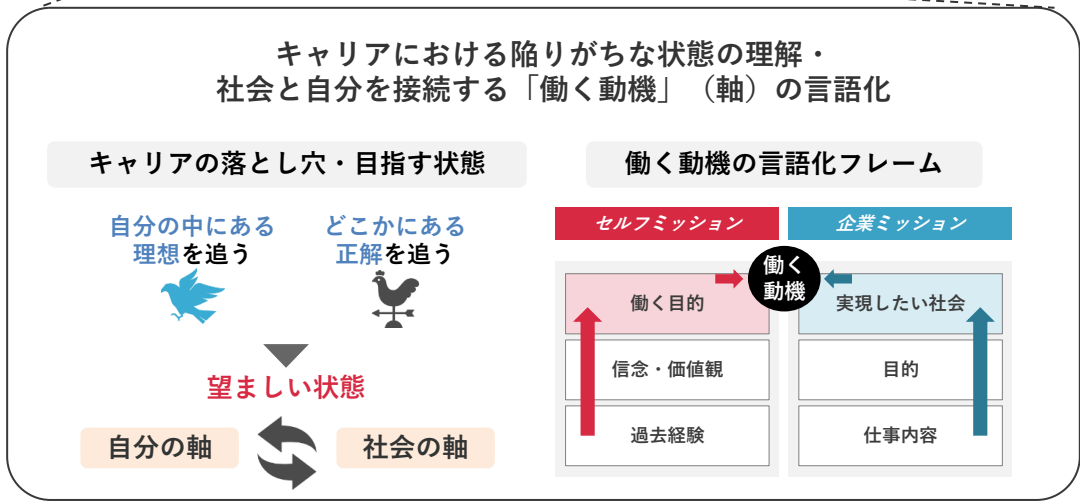
入社前から「軸」を意識し、業務に飲まれない力を身につけることで、仕事の視野が狭まらないように先手を打つ。



内定期間

入社時

配属後3ヶ月

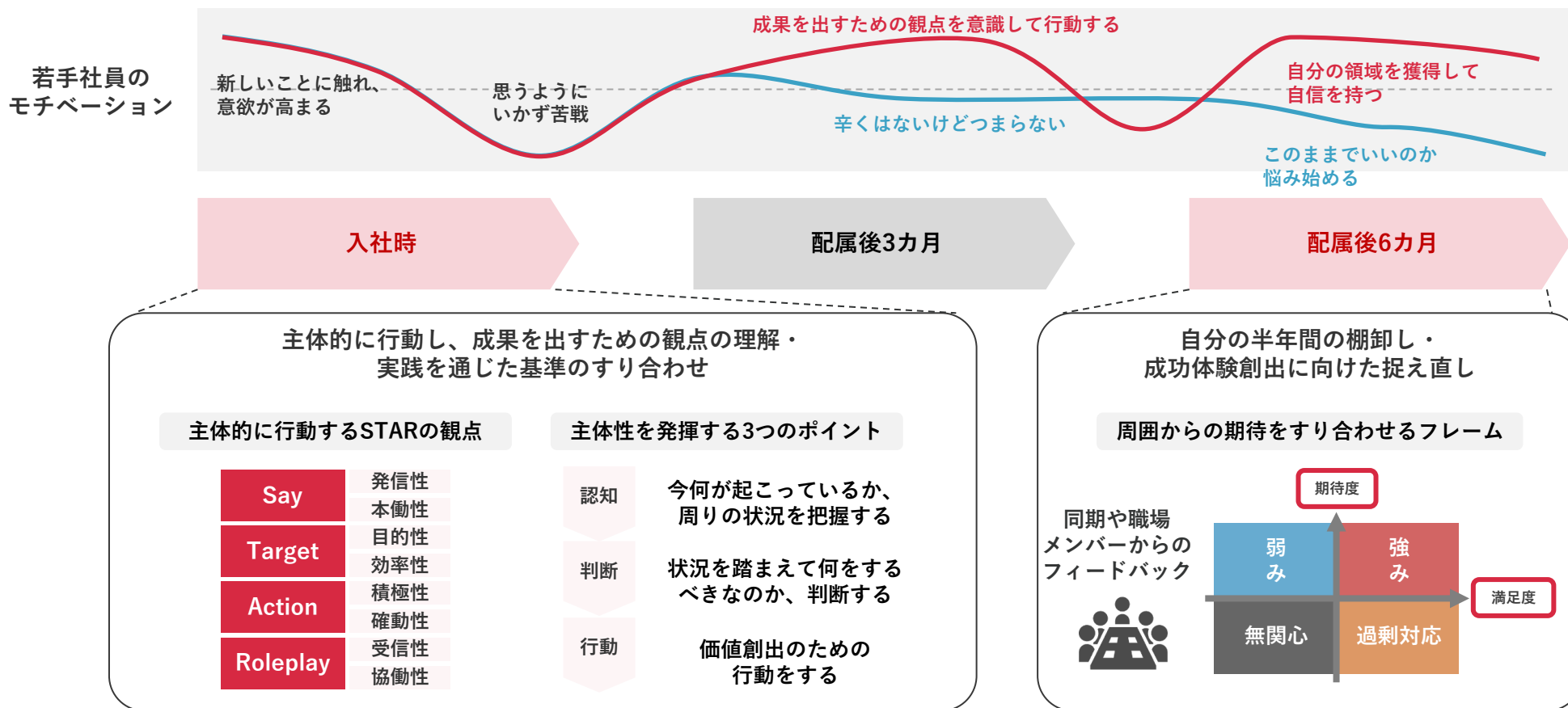


## 逆算型で考える育成施策例② 成功体験を重視した企業の取り組み内容

入社後には、様々な新しいことに触れていきますが、それを吸収するための土台となる考え方を持つ必要があります。その観点を入社後早い段階で理解することが大切

です。また、定期的に周囲からの期待や自分の経験を棚卸することで、自信をつけることができ、自分らしさを発揮しやすくなります。

主体的に行動し、成果を出すための観点・基準を持って仕事に臨ませ、成功体験を生み出すための内省を支援する。

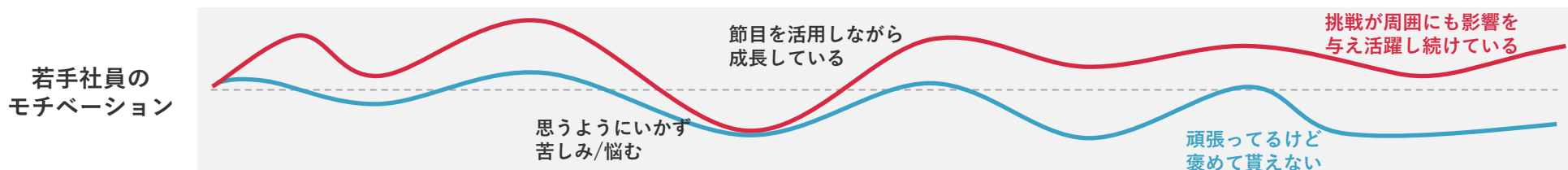




若手社員が更に成長するためには、一定の挑戦機会とそれを認められる機会が必要です。まずは自分がどのような状態になりたいかを明確にした上で、様々なことに挑

戦できる機会を提供されることで、自分の挑戦が周囲に影響している実感を得ることができます。その結果、リーダーシップを発揮しやすくなるでしょう。

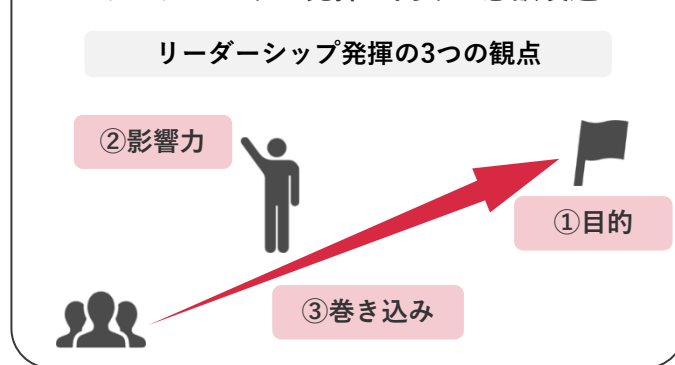
### 会社の将来を担う人材の育成に向けて 挑戦機会の提供と継続的な実践支援を行う。



大きな成果を出すための目指して欲しい基準の理解・  
“志(意志)”の具体化・持ち続け方の理解

めざしてほしい基準	STARの観点を意識して…	心理的な領域
<b>挑戦</b>	信頼を獲得し、 挑戦をするフィールドを広げることが重要です	コンフォートゾーンから ストレッチゾーンへのアクション = <b>挑戦</b>
自分にとってのできる限りのこと+α 発揮できるパフォーマンスを 120%まで高めることをめざすこと		

継続的なマネジメントからの支援・  
リーダーシップ発揮に向けた意欲喚起



# 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