

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

HR Times

離職を生じさせない 人事施策設計の 3つのポイント

時代に合わせた人事施策設計



目次

- (1) 離職を生じさせる"時代にあわない"人事施策
- (2) 離職を生じさせない人事施策設計のポイント
- (3) 人事施策を成功に導く「ものさし」とは

(1)

離職を生じさせる"時代にあわない"人事施策

若手社員の転職（離職）の傾向

永職について考える際には、現在の働き方への意識の変化を捉える必要があります。まず、転職者数はリーマンショックや新型コロナウイルス蔓延のタイミングで減少したものの、2010年以降は増加傾向として捉えることができます。従来の終身雇用・年功序列の雇用体系が見直されていることもあり、転職は身近なものになってき

ています。また、転職の理由として、年収も重要な要因となっていますが、それよりも「ゆとり」や「精神的充足」を求める姿勢も特徴的です。1つの場所に縛られずに、自分の生きやすい方法を模索することが、現代の若手社員の顕著な傾向です。この特徴を踏まえて若手社員へのアプローチを考える必要があります。

▼ 若手社員の働くことへの意識変化

転職者数は40年間で増加傾向

転職者数はリーマンショックで一度下がったものの、2019年は比較可能な2002年以降で過去最多となり、人材を自社に維持し続ける難易度が高まっている。



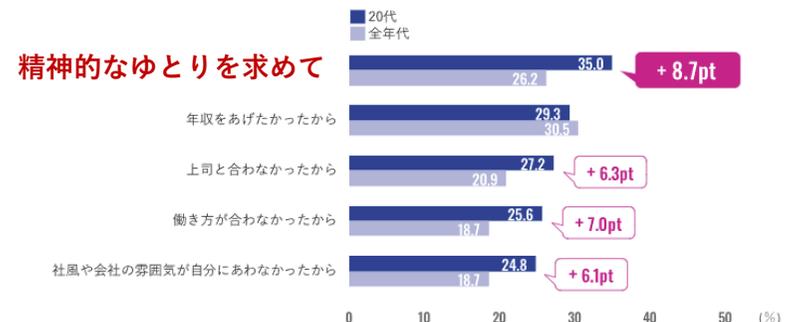
出典：総務省統計局、労働力調査 長時系列データ
https://www.stat.go.jp/data/roudou/longtime/03roudou.html#hyo_9

転職理由は「精神的なゆとりを求めて」

転職活動を始めた理由として上位に来ているものが、「精神的なゆとりを求めて」となっている。特に新入社員は、年収よりも重視している傾向がある。

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/>

若手社員の離職のきっかけ

若手社員の転職理由には様々なものがありますが、転職を考え始めるきっかけとなる状況があります。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

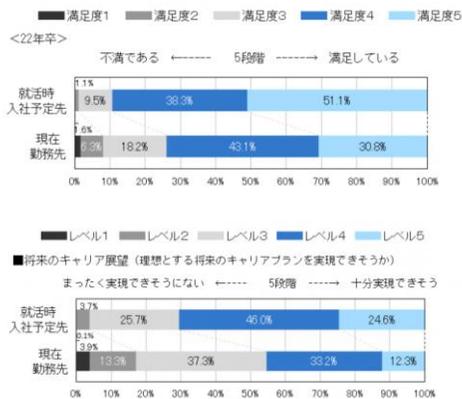
の短期的なタスクや目標が中心となり、その瞬間瞬間の成果を求められることが多くなります。この短期視点の業務と、中長期のキャリアイメージとの間に生じるギャップは、若手社員にとって大きなストレスや不安を生み離職の要因となり得ます。

▼ 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足状態になっている。



※「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)

時代の変化に合わせるべき観点①：キャリア観～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境界線が曖昧であり、従来のキャリア観でマネジメントをすると離職にも繋がりがやすくなります。



時代の変化に合わせるべき観点①：キャリア観～対応の方向性～

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。

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

時代の変化に合わせるべき観点②：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。一般的に、若手育成をする際にはこの3つの課題を解決することが大切です。例えば、目線が短期的であるという課題が大きくなり続けると、先々のキ

ャリアや可能性を見ずに離職となる可能性があります。そのため、これら3つの課題がなぜ生まれるのかを把握しておき、対話や育成を実施する必要があります。逆にいうと、きちんと観点をおさえておけば、早期の離職を防ぎ、長く活躍してもらうことができます。

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



時代の変化に合わせるべき観点②：キャリア醸成の主体～対応の方向性～

若手社員はキャリア醸成に対する主体性に乏しい傾向があるということを踏まえると、キャリア醸成を本人に任せきりにせずに、企業側、個人側どちらからもアプローチすることが大切であると考えられます。若手社員は目

線が短期的であったり、受動的であったりといった課題を抱えやすいため、任せっぱなしにしていると、早期の離職にもつながってしまうため、企業側が適切に関わりを持つことが重要です。



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



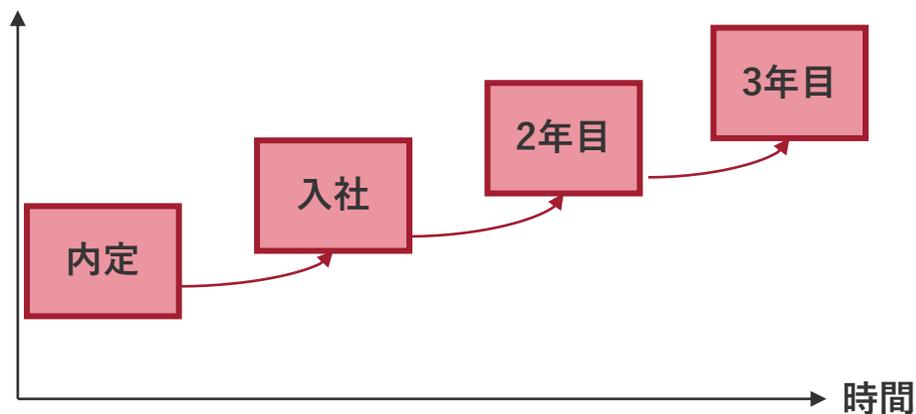
個人

【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



時代にあった人事施策設計の考え方

まとめると、これまでは個人が一社で勤め上げる理由を自分で作り上げていくことがキャリア醸成でした。しかし、現在の若手社員の傾向を踏まえると、企業側が個人がキャリアウェルビーイングを実現するキャリアデザイ

ンを行う機会を創出する必要があると言えます。キャリアデザインを適切に行うことで、もったいない離職を防いで、長く活躍する人材を育成することができるでしょう。

▼ 時代における人事施策の考え方

	誰が	何を
これまで	個人が	一社で勤め上げるための理由を
これから	企業が	キャリアウェルビーイングを実現するキャリアデザインを

(2)

離職を生じさせない人事施策設計のポイント

離職を生じさせない人事施策設計の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になります。

一見会社側の負担が大きくなるように見えますが、ともにキャリアについて考えることでより効果的なキャリア開発を実施することができ、結果的に不本意な離職を防ぎ、長期的に活躍してもらうことができます。

▼離職を生じさせない人事施策設計のポイント



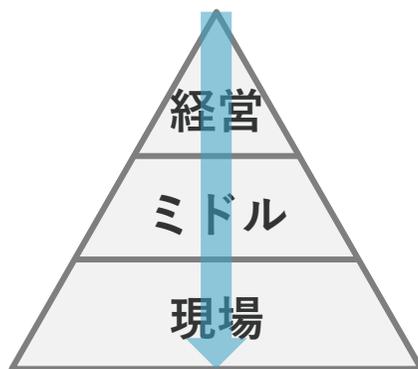
時代に合わせたキャリア開発の3つのポイント：①方法

近年ビジネス環境の変化が激しいという背景から、組織の形態も従来のウォーターフォール型のものから、アジャイル型のものへと変化が生じています。商品市場への対応はもちろんですが、労働市場への対応についても同

様のことが言え、多様な働き方、キャリアへのニーズに対して状況に応じて適応することができれば、従業員は会社に所属する意味・意義を感じやすくなり、定着率も向上することが見込めます。

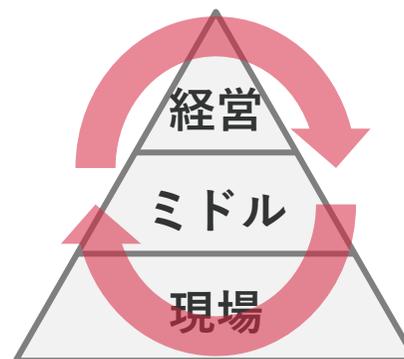
これまでの組織形態

ウォーターフォール型 (規律・統制)



これからの組織形態

アジャイル型 (自律・変化)



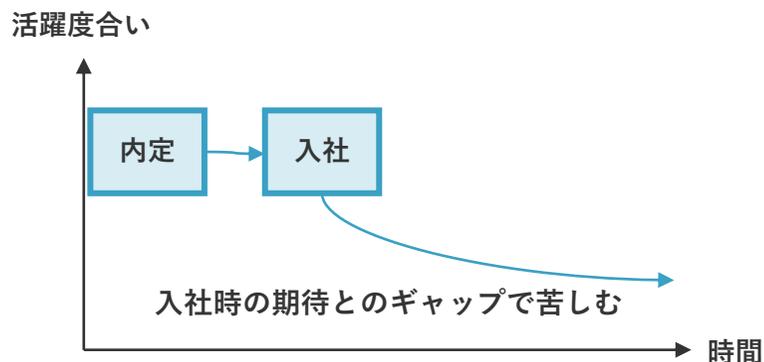
時代に合わせた人事施策の3つのポイント：②頻度

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、組織への定着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、もったいない離職を防止することができます。

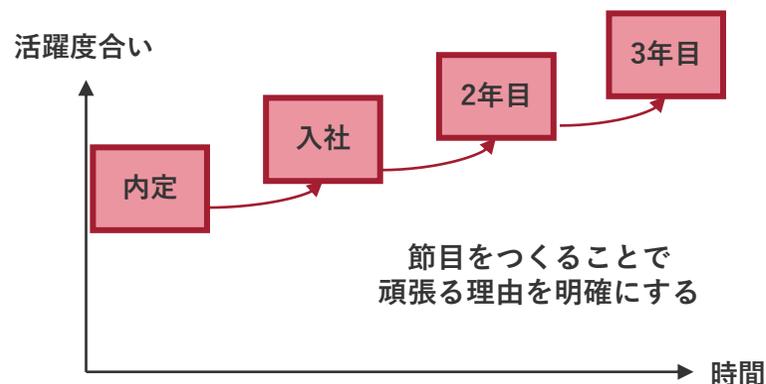
陥りがちな状態

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



時代に合わせた人事施策の3つのポイント：③対象

若手社員のキャリア充足を追求する際、単にスキルアップの機会を提供するだけでは不十分です。人は単に技術や知識を習得することだけでなく、その過程や結果を他者と共有し、認識や評価を受けることで、感情的な報酬

を得ることができます。特に、上司や同僚との対話の中でのフィードバックや共感、若手社員の自己肯定感を高め、長期的に活躍するきっかけをつくる上での大きな要因となります。

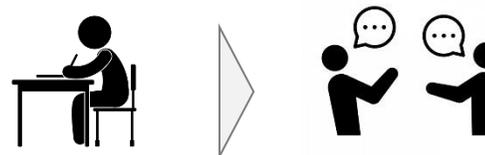
不安や不満のない「キャリア充足」のためには スキルアップよりも感情報酬を対話で満たすことが重要

【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、
周囲と対話することが重要



(3)

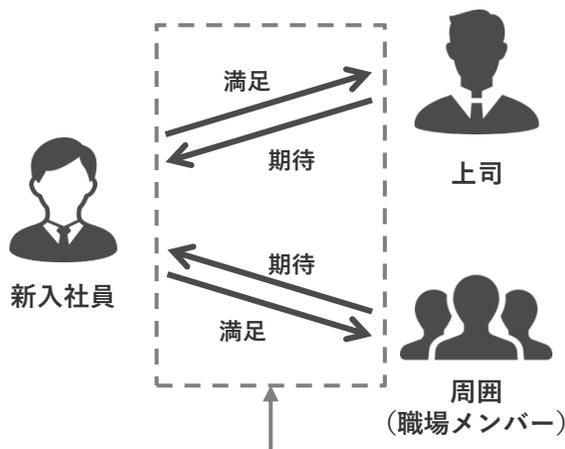
人事施策を成功に導く「ものさし」とは

人事施策を成功に導く「ものさし」とは

Z世代の特徴や傾向を踏まえた上で、実際に「自ら答えを作り出す人材」を育てるためには、キャリアウェルビーイングな行動が発揮できているかを測る「ものさし」

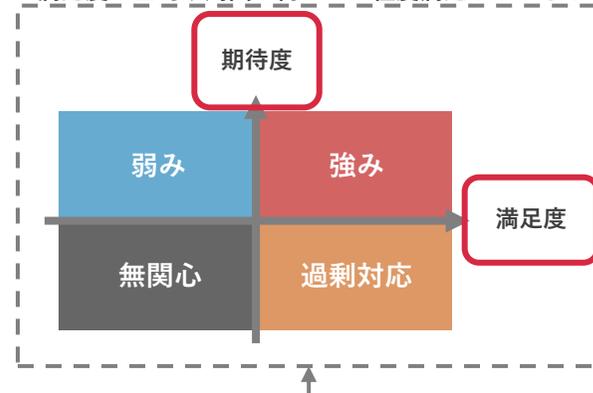
が大切です。リンクアンドモチベーションでは、約9,000人の新入社員のデータをベースとした360度サーベイを提供しています。

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ウェルビーイング状態

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%

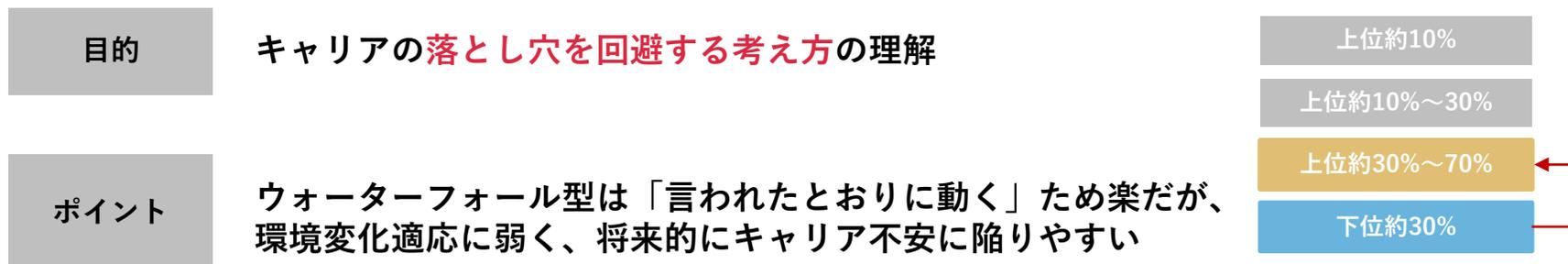
頑張っているが評価されず、
キャリアに悩んでいる状態



キャリアウェルビーイング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つける

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

キャリアウェルビーイング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%

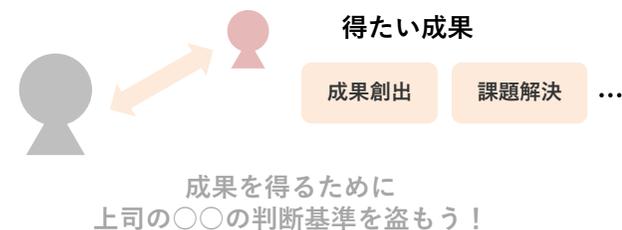
下位約30%

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**



キャリアウェルビーイング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