

LM Solution magazine

45万人のデータから導き出された 新入社員育成の最適解

～社員の心離れを防ぐ、深層心理へのアプローチとは～



目次

(1) なぜZ世代の若手社員の離職は止まらないのか？

(2) 45万人のデータから見るZ世代の特徴

(3) Z世代の新入社員育成 2つのポイント

(1)

なぜZ世代の若手社員の離職は止まらないのか？

Z世代の若手社員がさらされる、労働市場環境の変化

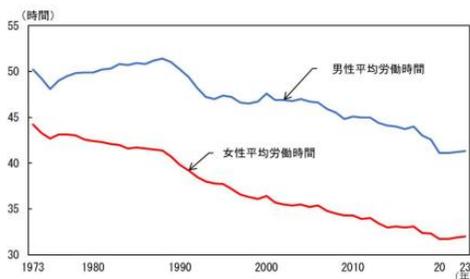
近年、労働市場では3つの変化が起こっており離職が生まれやすい環境になってきています。1つ目の変化は、「ホワイト化」です。労働時間の短縮やハラスメント対策などが進み、働きやすい環境を追求することが当たり前前の時代になり、働きやすさを求めた離職が増えています。2つ目の変化は「パーソナライズ化」です。ダイレクトリクルーティングなど新たな採用手法の登

場により、転職プロセスが簡略化・効率化されたことで、転職活動へのハードルが下がっています。3つ目の変化は「オープン化」です。口コミサービスの普及により企業の透明性が高まり、他社の社内情報の入手や自社との比較が簡単になりました。こうした労働市場環境の変化により、特に若手を中心に、より良い仕事環境を求めた離職が生まれやすくなっています。

ホワイト化

労働時間の短縮や残業規制などが進み、より働きやすい環境を求めることは当たり前になりつつある。

図2 男女別平均労働時間の推移（1973～2023年）



パーソナライズ化

ダイレクトリクルーティングにより転職プロセスが簡略化・効率化したことで転職へのハードルは低くなっている。



オープン化

口コミサイトで情報が公開されることで他社との比較が容易になりより良い環境を求めた転職が生まれた。

openwork



出典：厚生労働省 わが国の過去50年間(1973年～2023年)の労働時間の推移についての考察
<https://www.mhlw.go.jp/content/001203082.pdf>

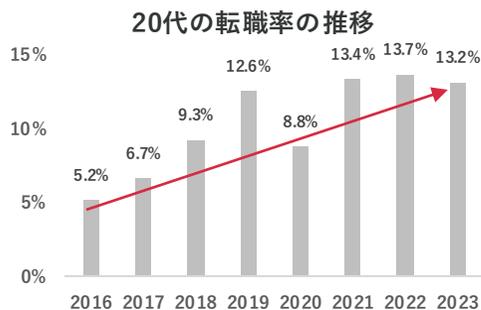
若手社員の離職の実態

このような労働市場環境の変化を受け、実際に20代の転職率は上昇傾向にあります。特に入社後3年以内の離職が多く、社員の早期離職を防止することは企業にとって喫緊の課題となっています。また昨今、楽しそうに働いていた社員やこれから飛躍しそうな社員が

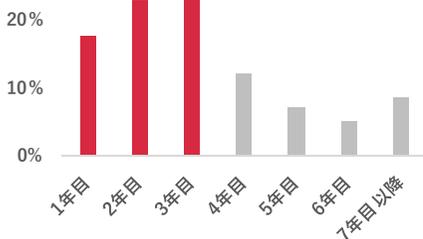
突然退職してしまう「びっくり退職」と呼ばれる現象が、若手を中心に増えています。事前に兆候なく社員が突然辞めてしまうと、急な業務の調整が必要になるなど事業活動にも深刻な影響を与えるため、企業は対応に追われています。

若手の離職は増加傾向

20代の転職率は上昇傾向にあり
入社後3年以内の離職が多い



初めて退職したタイミング



出典：マイナビキャリアリサーチLab. https://career-research.mynavi.jp/column/20240329_72338/

出典：マイナビ転職. <https://tenshoku.mynavi.jp/kuhow/caripedia/36/>

びっくり退職の発生

楽しそうに働いていた社員が
事前の兆候なく突然退職してしまう…



優秀な社員が退職する「びっくり退職」はなぜ起きる？

「びっくり退職」というものがあります。
優秀な社員が、突然退職してしまうという事象です。「ちょっとお話があるんですが……」と声をかけられると、ドキドキしますよね。同僚も、管理職も、人事も全く予期していなかった退職を告げられて驚くでしょう。できればなくしたいです。
では、「びっくり退職」をなくすためには、どうしたらよいでしょうか。
まずは「退職を防ぐ」と「びっくりしない」に分けて考えてみます。
「退職を防ぐ」は人事にとって重要なテーマです。社員のエンゲージメントを高めて、退職を防ぐ制度設計や施策を行うために、退職の要因を分析する必要があります。とはいえ、退職分析は難しい。
なぜ難しいのか？ 3つの要因があります。
1つ目が「退職分析の目的が不明確」ということです。
最近なんとなく退職が目立つ気がする、という感覚がきっかけで退職分析をします。「どのような人が会社を辞めたのか」「なぜ会社を辞めるのか」は気になります。彼らの

出典：東洋経済オンライン. <https://toyokeizai.net/articles/-/718147>

出典：NewsPicks. <https://newspicks.com/news/9318356/>

なぜZ世代の若手社員は「突然」辞めるのか？

若手のびっくり退職が起こってしまう背景を正しく理解するためには、社員には“組織人格”と“個人人格”が同時に存在していると認識することが重要です。組織人格とは、組織の指示によって役割を担うことを強制されて行動している人格のことであり、個人人格とは自由な意思や動機に基づいて行動している人格のことを指します。従って、表向きでは仕事を楽しんでいるよ

うに見える社員も、それは組織人格だけの話であり、個人人格がどう捉えているかは別の話になります。このように考えると、若手社員の離職を止めるためには、辞めさせないことを目的にするのではなく、個人人格と組織人格をいかに上手くチューニングさせる(組織人格の役割を受け入れ個人人格と統合できている状態)が重要になってくると言えます。

組織人格

組織の指示によってある役割を担うことを強制されて行動している人格

個人人格

自由な意志や動機に基づいて、何にどのくらいの時間や労力を割くかを決めている人格

はい、頑張ります！
(組織人格)



嫌だけど、仕方ないからやるか……
(個人人格)

参考：チェスター・バーナード



“

個人人格と組織人格は、一人の人間の中に共存している。一方で、個人人格として組織人格の役割を受け入れている場合は、個人人格を常に意識しているわけではない。

“

(2)

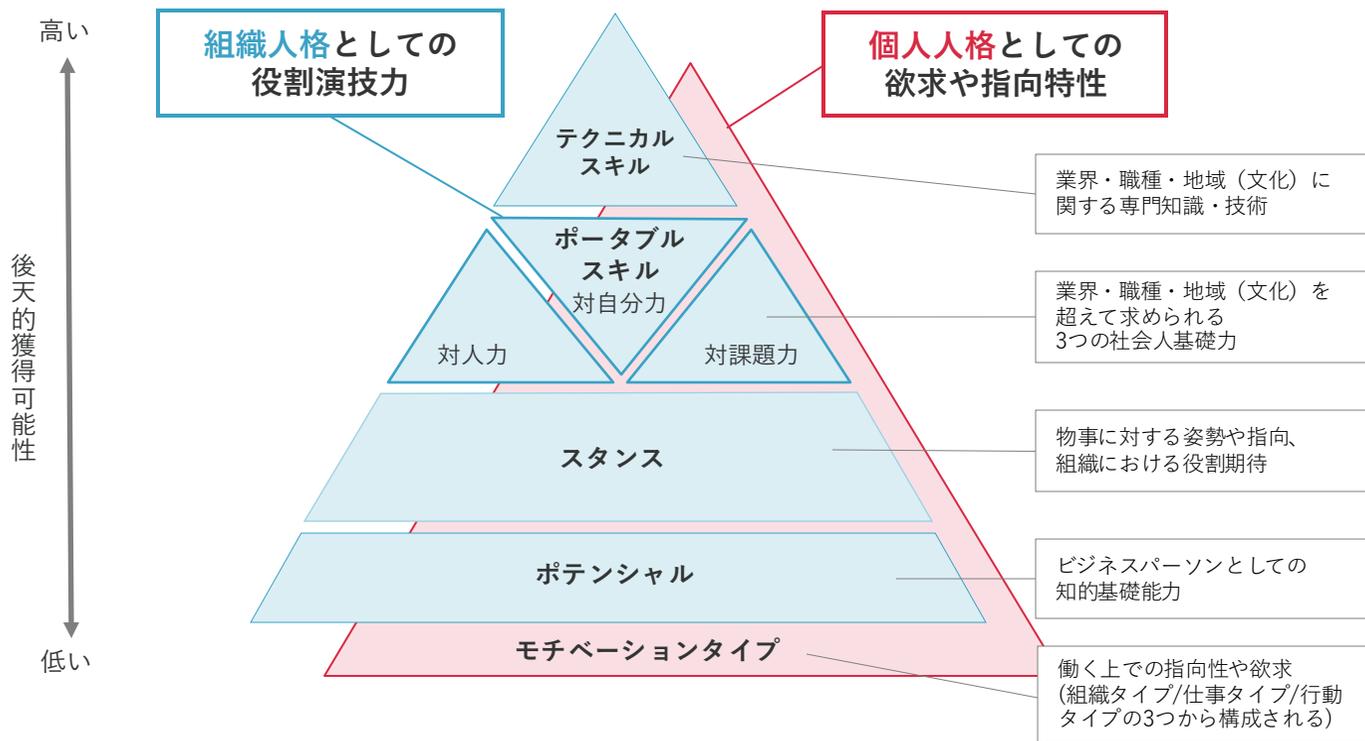
45万人のデータから見るZ世代の特徴

データから紐解くZ世代の組織人格と個人人格

それではZ世代の組織人格と個人人格にはどのような特徴があるのでしょうか？弊社では人材要件フレームの考え方に沿って、“組織人格としての役割演技力=ポータブルスキル”“個人人格としての欲求や指向特性=モチベーションタイプ”として、Z世代の個人特性を調査

しました。ポータブルスキルは、対課題力/対自分力/対人力の3つから構成されており、モチベーションタイプは組織タイプ/仕事タイプ/行動タイプの3つから構成されています。次頁からZ世代の社員にそれぞれどのような特徴があるのか詳しく解説していきます。

▼ 人材要件フレームに基づく組織人格と個人人格



(※) リンクアンドモチベーションは、経済産業省より平成17年度「社会人基礎力に関する調査」を受託し、社会人に求められる基礎力に関する調査、要件定義等を行ってきました。その調査内容を反映させ構築したものが、人材診断フレームです。

Z世代の若手社員の組織人格の特徴

まずはZ世代の組織人格の特徴について見ていきます。
2013年卒と2023年卒の社員のポータブルスキルを比較した結果、対課題力では分析力が上昇している一方で試行力や推進力が低下しており「進化よりも“深耕”」が得意であることが分かりました。次に対自分力では

慎重力が上昇している一方で決断力や冒険力が低下しており「挑戦よりも“調整”」が得意であると言えます。最後に対人力では支援力や傾聴力が上昇している一方で説得力や主張力が低下しており「対峙よりも“対話”」が得意であることが分かりました。

対課題力

進化するよりも「深耕」する

対自分力

挑戦するよりも「調整」する

対人力

対峙するよりも「対話」する

項目	説明	差分	項目	説明	差分	項目	説明	差分
試行力	自分で試行錯誤しながら物事を進められる力	-9.0%	決断力	一度決めたら最後まで貫く潔さで行動できる力	-11.5%	主張力	周囲に対しオープンに自分の考えを発信できる力	-8.8%
変革力	新しいものを取り入れ変えていくことができる力	-5.1%	曖昧力	不確実で不安定な状態をそのまま受け入れられる力	-3.7%	否定力	相手に対して指摘や否定をすることができる力	-8.9%
機動力	状況に応じて機転をきかせた判断行動ができる力	-6.2%	瞬発力	臨機応変に、かつ集中的にパワーを発揮できる力	-4.4%	説得力	相手に対して自分の考えを理解・納得させられる力	-10.0%
発想力	既存概念にとらわれることなく物事を考えられる力	-4.2%	冒険力	新しいことに危険を恐れず挑戦することができる力	-7.9%	統率力	集団をまとめていくことができる力	-2.1%
計画力	情報を整理し物事を段取りよく進められる力	3.7%	忍耐力	苦しみや辛い状況を受け入れ耐えることができる力	5.4%	傾聴力	相手の意見や要望に真剣に耳を傾けることができる力	4.0%
推進力	目的意識を持って、ゴールへと推進できる力	-6.4%	規律力	秩序/ルールに従って物事を進めることができる力	4.7%	受容力	相手に共感し、受け入れることができる力	3.0%
確動力	計画したことに対して、着実に実行ができる力	3.4%	持続力	長期間継続して1つのことに取り組むことができる力	2.0%	支援力	相手に気を配り援助やサポートができる力	5.6%
分析力	本質を捉えようと深く掘り下げて考えられる力	9.5%	慎重力	注意深く丁寧に物事を進めることができる力	13.0%	協調力	周囲との調和を図りながら物事を進められる力	3.7%

※ 弊社提供サービスである、個人特性診断(BRIDGE)に蓄積された45万人の若手社員のデータを基に、2013年卒と2023年卒のポータブルスキルを比較した結果より

Z世代の若手社員の個人人格の特徴

続いてZ世代の個人人格の特徴について見ていきます。
まず組織タイプの結果からは制度待遇や施設環境が上昇している一方で理念戦略は低下しており「理想よりも「現実」」を重視することが分かりました。仕事タイプからはスペシャリストタイプが増加している一方で

ゼネラリストタイプやハンタータイプは減少しており「競争よりも「協調」」を重視していると言えます。また行動タイプは、シンキングタイプが増加している一方でクリエイトタイプは減少しており「賞賛よりも「承認」」を重視する傾向にあると言えます。

組織タイプ

理想よりも「現実」を重視する

項目	説明	差分
会社基盤	“将来の安心を担保したい”	9.4%
理念戦略	“理念戦略に共感したい”	-1.5%
事業内容	“事業に意義を求めたい”	-2.5%
仕事内容	“仕事にやりがいや意味を持ちたい”	-0.7%
組織風土	“自分の指向と風土を一致させたい”	-3.1%
人的魅力	“魅力ある人と一緒に働きたい”	-1.3%
施設環境	“仕事がしやすい環境がほしい”	16.3%
制度待遇	“納得感のある評価、待遇がほしい”	21.5%

仕事タイプ

競争よりも「協調」を重視する

項目	説明	差分
ゼネラリスト	リーダーシップの発揮を期待された際にモチベーションが高まる	-10.4%
スペシャリスト	特定分野の能力を開発・発揮できた際にモチベーションが高まる	5.3%
ハンター	新しい事業や計画に取り組む際にモチベーションが高まる	-9.7%
ファーマー	技能や知識を蓄積し、体系化できた際にモチベーションが高まる	-0.6%

行動タイプ

賞賛よりも「承認」を重視する

項目	説明	差分
アタック	勝敗にこだわり人より抜き出たいという意識が強い	-0.5%
レシーブ	善悪にこだわり、周囲との和を重視する意識が強い	0.9%
シンキング	評判や印象よりも実績などの定量情報を重視する	6.1%
クリエイト	実績・データより人の意見など定性情報を重視する	-6.9%

※ 弊社提供サービスである、個人特性診断(BRIDGE)に蓄積された45万人の若手社員のデータを基に、2013年卒と2023年卒のモチベーションタイプを比較した結果より

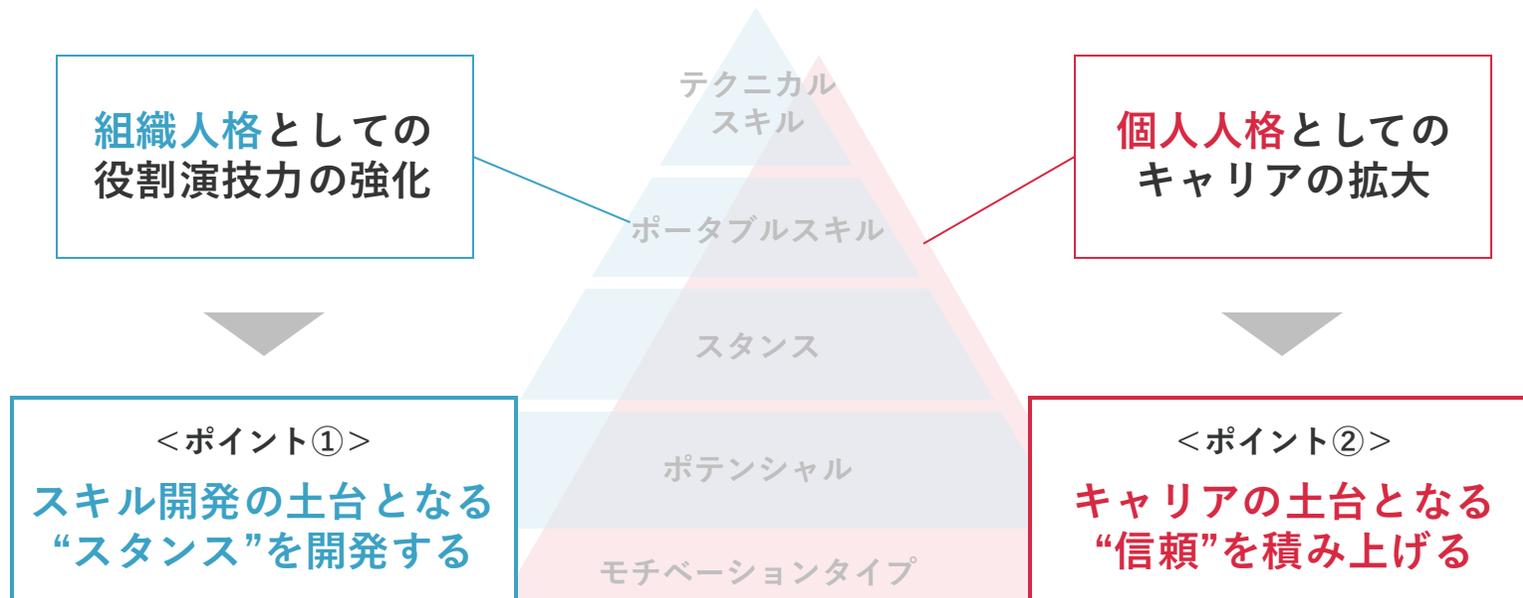
(3)

Z世代の新入社員育成 2つのポイント

Z世代の新入社員育成 2つのポイント

ここからはZ世代の社員を自社で活躍する人材へと育てるために、新入社員時代に育むべき2つの“土台”について解説します。1つ目は組織人格としての役割演技力を磨く土台となる“スタンス”開発です。良いスタンスを持つ新人は仕事から得られる知識やスキルが相対的に多くなります。このため成長が早まると同時にキャリ

アの選択肢も広がっていきます。2つ目は個人人格としてのキャリアの土台となる信頼づくりです。約束と実行を繰り返し“信頼”を積み重ねることでキャリアの自由(=個人人格として選べるキャリア)は広がります。Z世代の新入社員育成においては、このようなスキルやキャリアに対する意識から変えていくことが重要です。



ポイント① スタンスを開発する

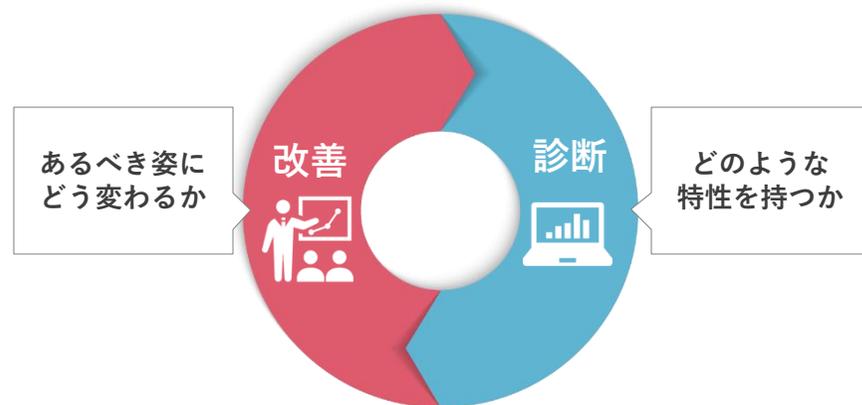
リンクアンドモチベーションでは、社会人として求められるビジネススタンスとして「STARの観点」を掲げています。STARはそれぞれ、Say(情報発信の重要性) Target(目的立脚の重要性) Action(行動することの重要性) Role Play(相手視点の重要性) を表しています。

これらのビジネススタンスを形成するためには、診断と改善のサイクルを回すことが重要です。まず自分はどうのような特性を持っているのかを360度サーベイなどで可視化し、どうあるべきかから逆算して変えるべき「行動」を明確にすることがポイントになります。

▼ 社会人として求められるビジネススタンス (STARの観点)

Say	伝わらなければ意味がない。 報・連・相を怠らず常に 発信 し続けろ！	
Target	目的のない仕事はない。 常に 目的 と優先順位を考えろ！	
Action	立ち止まっている暇はない。 悩む前にまずは 一歩を踏み出せ ！	
Roleplay	仕事は一人ではできない。 顧客/上司/同僚など 他者の立場に立て ！	

▼ ビジネススタンスを形成するポイント

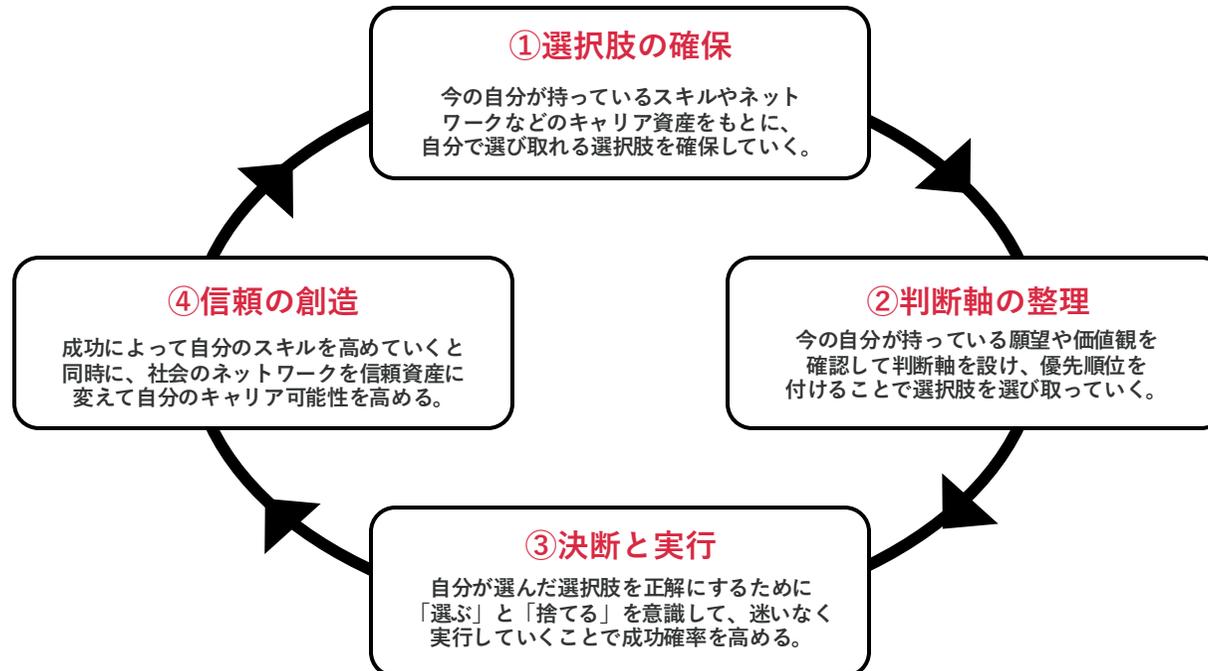


ポイント② 信頼を積み上げる

信頼を積み上げ、個人人格としてのキャリアの自由を拡大するには、「選択肢の確保→判断軸の整理→決断と実行→信頼の創造」のサイクルを回すことが重要です。多数ある選択肢の中から自ら決断し成功させることで信頼が生まれます。そして結果として任される仕事が多くなり自ら「選択する自由＝キャリアの選択肢」は広がっていきます。このように個人人格として

の選択肢が広がることで組織人格とチューニングしやすくなり、自律的にキャリアを構築できる人材へと成長することができます。まとめると、Z世代の新入社員育成を行う際は、まずスタンスを開発することで組織人格としての役割演技力を高めやすくし、信頼創造のサイクルを回すことで個人人格としてのキャリアを拡大させることが重要です。

▼ キャリアを広げる「信頼創造」のサイクル



(4)

ビジネススタンスを開発する
新入社員研修のご紹介

新入社員研修【ビジネススタンス研修】

- リンクアンドモチベーションでは新入社員のビジネススタンス開発を行う研修を提供しております。

下記のニーズに対応します

- 学生気分のままではなく、社会人としての基準で仕事と向き合ってもらいたい
- 自分の殻に閉じこもるのではなく、適切に報連相をして周囲と協働してもらいたい
- 指示された仕事をするだけでなく、目的を考えて仕事をしてほしい
- 失敗を恐れるあまりに挑戦を躊躇するのではなく、まず一歩、挑戦してほしい

研修のポイント

ポイント①：

「望ましくない前提」に自ら気づかせる仕立て

ポイント②：

「自ら考え、判断行動できる人材」に必要な観点の理解



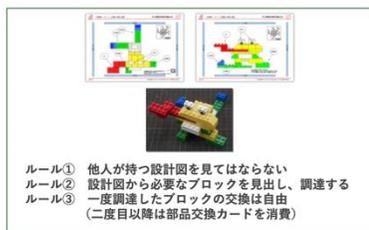
S ay	伝わらなければ意味がない。報連相を怠らず常に発信し続ける！	
T arget	目的のない仕事はない。常に目的と優先順位を考えろ！	
A ction	立ち止まっている暇はない。悩む前にまずは一歩を踏み出せ！	
R oleplay	仕事は一人ではできない。顧客・上司・同僚など他者の立場に立て！	

研修プログラム例

1日目：「STARの観点」の理解

体感型ワークを通して楽しみながら新入社員に求められるスタンス「STARの観点」をインプットします。

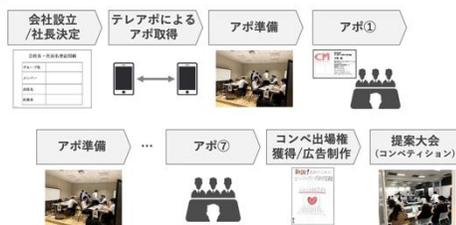
ワークイメージ



2~3日目：「STARの観点」の実践・振り返り

本格的なビジネスワークを通して、スタンスの基準を理解します。また、振り返りを行い半年後に向けた目標を設定します。

広告ワークの流れ



新入社員研修 (スタンス/ポータブルスキル) その他商品ラインナップ

【ビジネスマナー研修】

おもに新入社員を対象に、基本的なビジネスマナーを理解するとともに、常にビジネスマナーを実践することの重要性を理解するプログラムです。

【360度評価研修】

本研修は、主に新入社員を対象に、社会人として求められる会社や仕事への向き合い方の基本的な観点から、自分自身を振り返り、自分の目指す姿～課題設定を定めるプログラムです。

導入企業の事例はこちらから



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
最適なご提案を
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