

新人・若手育成で何をすべきか？ Z世代の人材育成

キャリアのオープン化と 人事の“本気の一步”で、 Z世代を“仲間”にする

JAIC | ジェイック



株式会社Momentor
代表取締役社長

坂井 風太氏

元・DeNA人材育成責任者。子会社代表などを歴任後、マネジメント領域で起業。体系化されたマネジメント・人材育成理論が好評を博し、業界最大手企業から急成長スタートアップまで、80社を超える企業を支援。ビジネスメディアPIVOTにて、【Z世代がたった数年で会社を見切る理由】「いても無駄」と「言っても無駄」等の動画が累計150万回再生を突破。



NEWONE

株式会社NEWONE
代表取締役社長

上林 周平氏

大阪大学人間科学部卒業。2002年、株式会社シェイク入社。企業研修事業の立ち上げを実施し、商品開発責任者として新入社員～管理職までの研修プログラム開発、新入社員～経営層に対するファシリテーターや人事・組織面のコンサルティングを実施。2015年より、株式会社シェイク代表取締役に就任。2017年9月、これからの働き方をリードすることを目的に、エンゲージメントを高める支援を行う株式会社NEWONEを設立。



Take Action
DRIVE TO ENGAGEMENT

株式会社Take Action
代表取締役社長

成田 靖也氏

1984年生まれ。北海道出身。人材コンサルティング会社で、当時最年少で名古屋支社長に就任。ただ、採用会社の入社させて終わりの顧客目線ではない手法に疑問を持ち、採用・定着・活躍まで支援できる究極のカタチを求め、25歳でTake Actionを設立。離職低減やエンゲージメントに関する著書『人が辞めない会社の作り方』を出版。

はじめに

2024年3月14日、ジェイック主催のオンラインセミナー「新人・若手育成で何をすべきか？Z世代の人材育成」が開催されました。

企業のなかで年々存在感を増す、Z世代の若手社員たち。彼らから選ばれる企業になるために、そして採用後、彼らに貴重な戦力になってもらうために、人事部門はどう立ち回ったらよいのでしょうか。日頃から人材育成や研修、採用関連のコンサルティングを行っている三社の代表者にご登壇いただき、さまざまな観点から議論を深めました。

*本レポートでは、Z世代の育成にフォーカスして、第一部:講演と第三部:パネルディスカッションの一部をお届けします。

ファシリテーター:株式会社ジェイック 執行役員／株式会社Kakedas 取締役 東宮 美樹氏

Z世代の「不安型離職」「不満型離職」は起こるべくして起きている

第一部は「Z世代がたった数年で会社を見切る理由」と題し、独自のマネジメント・人材育成理論を提唱するMomentorの坂井風太氏から、Z世代が前提としている社会環境や、若手社員の離職が起きる原因をお話いただきました。

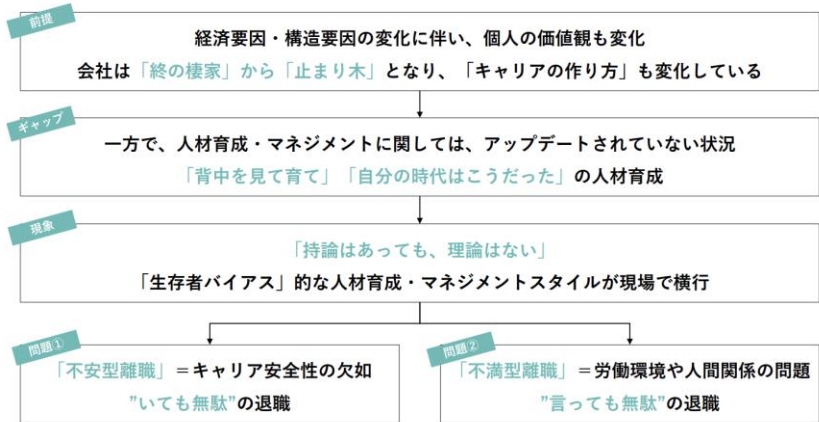
近年は経済環境や社会構造の変化に伴い、個人の価値観は大きく変化しています。その流れを受けて企業は「終(つ)いの棲家」から「止まり木」となり、キャリア構築の根本が変化している状態です。しかしその一方で、人材育成・マネジメントはアップデートされていない、と坂井氏は言います。

坂井氏 「これまでの人材育成は『背中を見て育て』『自分の時代はこうだった』など、上司・先輩の過去の成功・失敗経験、つまり『生存者バイアス』を元にした人材育成が行われていました。そこには、持論はあっても理論はありません。それが『不安型離職』『不満型離職』という、2パターンの離職を生み出しています」

All Rights Reserved Momentor Inc.



若手離職のメカニズム

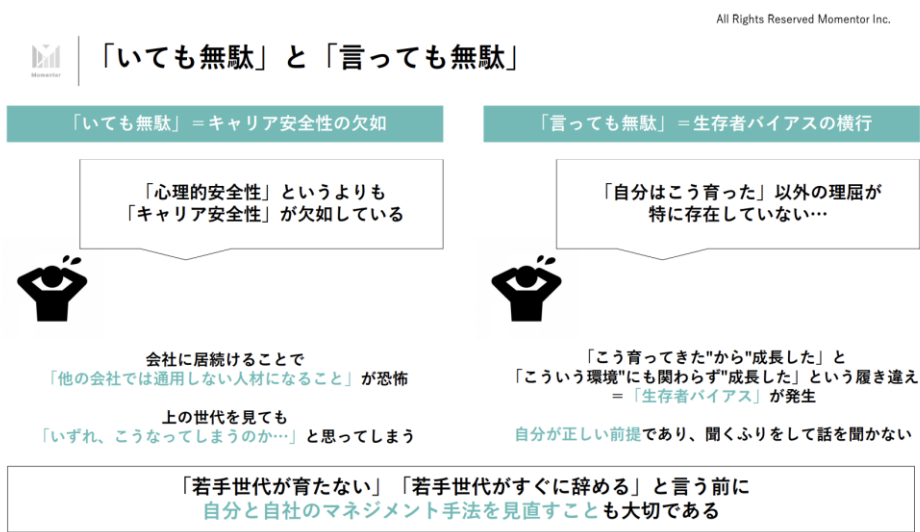


若手の不安型離職と不満型離職は、それぞれ要因が異なります。

まず不安型離職は、「現在の職場で働き続けたら、自分のキャリア展望は安全だ」と感じられる「キャリア安全性」の欠如が要因です。若手が上司や先輩の姿を見て「いずれ自分もこうになってしまうのか…」「これでは他の会社では通用しないだろう」と思ってしまうと、それは会社に居続けることへの恐怖やリスクとなります。

次に不満型離職は、上司や先輩の生存者バイアスから来る「自分が正しい」という勘違いが要因です。彼らが自分たちの経験を重要視して若手社員の話を受けないと、心理的な距離感が生まれてしまいます。

キャリア安全性の欠如は、この会社に「いても無駄」、生存者バイアスから来る労働環境や人間関係の不和は、この会社(上司)に「言っても無駄」という思いを引き起こし、結果として若手社員の離職につながっています。



人材育成の領域は、会社限定しなければ殆どの方が育成される側/する側を経験してきており自分なりの考えを語ることができるため、マネジメント基盤が整いにくい、と坂井氏。原因を分解すると、以下の3つに行き着きます。

坂井氏 「人材育成のマネジメント基盤が整わないのは、①俯瞰する理論・機会の不在、②生存者バイアスの横行、③センスという暗黙知の横行、が主な原因です。

人材育成に関して俯瞰する機会がなければ体系的な理論は作れません。また、持論＝生存者バイアスを疑うことは、自分のやり方をアンラーニングする必要性に繋がってしまいますので、人はやりたがりません。そして、人材育成のセンスがある人がいても、そのやり方が暗黙知になっていると組織に伝播しません」

こうした原因が掛け合わさって、人材育成の難しさにつながり、若手離職として顕在化している現状を把握した上で、具体的な施策を講じる必要があります。

総じて優秀、しかし「キャリアへの不安」が大きいZ世代

第三部のパネルディスカッションでは「Z世代の人材育成 新人・若手育成で何をすべきか」をテーマに、日頃からさまざまな企業研修に対応しているNEWONEの上林周平氏と、採用やエンゲージメント向上に手腕を発揮するTake Actionの成田靖也氏、そしてファシリテーターのジェイック東宮で議論を交わしました。

最初の話題は「最近のZ世代の評判」について。総じて上がったのは「とても優秀」という声です。その上で気になる点や、Z世代ならではの特徴について言及がありました。

上林氏「プレゼンやグループ討議などは、ベテラン社員よりも上手ではないでしょうか。その一方で、心理的安全性への誤解を背景に、『叱りにくい』『ハラスメント扱いされるのが怖くて、踏み込みにくい』という話も聞きます。近年は不満型退職ではなく不安型退職が散見されるということで、Z世代が抱くキャリアへの不安をどうフォローしていくかが、企業の課題となっています」

成田氏「就職活動で企業の志望理由を聞くシーンは多いと思いますが、従来の『御社の理念に共感したから』という回答よりも、『自分の価値観と御社の理念が共通しているから』『御社に入れば、自分が関心のある社会課題を解決できそうだから』など、自分の理念や考えを主体とした回答が増えています。学生のころからキャリアのことを考えているし、頭が良いなあ、と。これを踏まえて、採用時には企業の理念を伝えるだけでなく、応募者の価値観や理念と自社の理念をつなげていく必要があると思います」

“仲間”の若手社員に向け、キャリアプランのオープン化や人事の“本気の一步”を

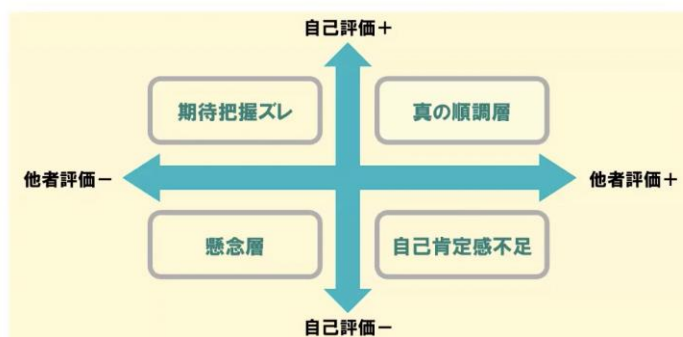
Z世代の人材育成・研修を担当していて感じることは何でしょうか。

上林氏「これまで以上にオンボーディングが重要視されていると感じます。従来は会社には優位性があったので『社員を受け入れる』という印象でしたが、現在は会社と社員の関係は対応になっており『会社の乗組員として入ってもらおう』というイメージです。

その中で必要なのは相互理解だと思います。当社ではオンボーディングの効果検証を実施しているのですが、結果を見ると、若手社員と上司でオンボーディングに関する評価が異なっていることがあります。上司が『オンボーディングは順調だ』と思っていても、若手社員はそう思っていないかもしれません。

オンボーディングがうまくいくと、若手社員の仕事に対する成長実感や貢献実感が高まりますし、上司や周囲の先輩は若手社員を戦力だと見るようになります。こうした前向きな変化が起これたらいいですね。

キャリア展望も非常に大事だと思います。入社して少し時間が経ったときに『この会社において大丈夫そうだな』と感じられることが、早期離職を防ぎ、定着を促進します。その観点でいうと、育成体系やキャリアマップ、スキルマップなどを言語化してオープンにする企業がとても増えました」



●分析イメージ

他社平均に比べて期待把握スレ層が多いため、職場のコミュニケーションに問題がある可能性
→一方で、上司との関係性スコアは高いため、優しいかわかりが多く、期待の伝達やフィードバックが
職場で上手くなされていない可能性が考えられる・・・

この話に、東宮は「若手社員と上司とで感じ方が違う話が印象的。また、ここ数年でキャリアをテーマとした新人研修も増えたように思います」と応え、若手のキャリアに関する不安や悩みに上司が適切に答えられないと、それが退職の決め手になってしまうケースも共有しました。こうした現場の話を受け、成田氏は人事部門の対応についてこう提案します。

成田氏 「人事部門として、わかりやすい施策を武器として持っておくといよいでしょう。例えば、ジョブローテーション、拔擢人事、1on1などです。現場のリーダーのスキルや素養を高めようというだけで若手社員の成長を促すのは難しい側面もあるので、上司に依存しない、ある程度の環境を会社側が整えていく必要があります。

私はエンゲージメント施策の悩みによく対応しますが、人事担当者から『社員にアンケートをとってもあまり答えてくれない。でも私たちが直接聞きに行くと、実はこれがやりたいですという回答が出てくる』と聞くことがあります。人事担当者が現場に足を運べば結果が変わるかもしれないので、人事担当者の“本気の一步”が必要ではないでしょうか」

自社の“苦手分野”を突き止め、外部ツール・サービスを賢く利用

若手社員の育成や研修を社内で完結させようとしても、人員確保や技術面で限界があるかもしれません。そこで活用できるのが外部のツールやサービスです。

上林氏 「人材研修の領域では、立教大学の中原淳教授が提唱する『トランジションサポートモデル』が効果的ではないかといわれています。研修を適切なタイミングで短期間・高頻度で行うもので、リモート環境の整備によって非常に実施しやすくなりました。入社後1～2年経った人が研修のタイミングで立ち止まり、経験学習によって内省し、新しい持論を作っていく。そこで初めて成長実感や貢献実感が湧く社員もいます」

成田氏 「各企業や人事部門には得意なことや不得意なことがあるはずですが。まずはそれを理解し、苦手なことは外に出したほうがよいかもしれません。例えば、社員の理解が薄いのであれば、他社の力を借りてサーバイや面談を実施するなどです。

何より大事なのは、人事部門が『この負を今こそ解決したいんだ』という強い思いを持って行動すること。仮に効果が薄かったとしても、それはとても前向きな一歩だと思います」

東宮からは「研修だけでなく1on1やキャリア面談も外部委託できる」と言及がありました。人事が強い意志を持って集中することが大事だからこそ、その中で外部ツール・サービスを有効に利用するとよいでしょう。

失敗を受け入れるカルチャーの醸成と、前向きなフィードバックスキルの獲得

ここからはセミナー参加者からの質問に回答していきます。まずは『失敗したくない』『間違っことをしたくない』という若手社員をどうすればよいのか？』というものです。

成田氏 「『間違ってもよい』と感じられるような、失敗が受け入れられるカルチャー、心理的安全性のある環境が必要だと思います」

上林氏 「私もカルチャーが本質だと思うので、会社としての心理的安全性を高めていくべきです。また、前提として『失敗したくない』という思いをそのまま受け入れる姿勢も重要でしょう。そこに問題意識を持たない、ということですね。

ただし『失敗の内容は何でもよい』とすると、いわゆる“ゆるい職場”になってしまいます。ポイントは、失敗に付随して成長実感を得られているかどうかだと思います。ある若手社員からは『自社ではほとんど何も言うてくれなかったけれど、出向先では厳しいことも伝えてもらえてよかった』という声もあります。その人への期待を込めて『次はこうするとよいのでは？』などと、前向きに伝えてはどうでしょうか」

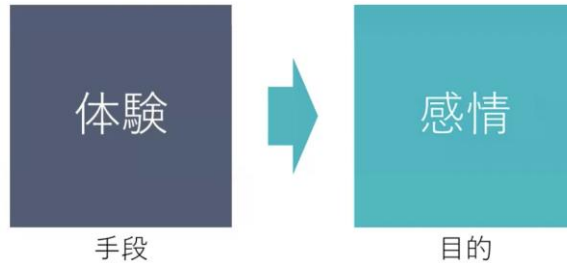
上林氏 「フィードバック方法としては、“But(しかし)”ではなく、“And more(さらに)”が有効です。マネジメントはこうした伝え方のスキルを上げていくとよいと思います」

続いて「若手の当事者意識や内発的な動機を醸成するためには、地道に関わるしかないのでしょうか？」という質問もありました

上林氏 「内発的動機は自己決定感によって作られます。よって“自分で決めている感”を設計しては。何らかの体験後にポジティブな感情を湧かせることも大事です。例えば、社内での1on1の後に若手社員がポジティブな感情を抱いているかを確認してはどうでしょうか」

もちろん体験も大事だが、感情に注目することが大事

従業員体験とは、
企業や組織に所属する従業員が、
仕事において得る経験や感情のこと



© NEWLINE inc. All rights reserved.

13

成田氏 「相手が大事にしているポイントを掴んだ上で、ねぎらったり承認したりするのがよいと思います。自分の部下は何を大切にしているのか、逆にまったく響かないものは何か、知るところから始めましょう」

施策を浸透させるため、人事部門の立ち位置を見直して

続いての質問は、「人事部門がメンターとして支援しているものの、現場での対応に乖離があり、異動希望が出てしまうなどの問題が発生。どうすればよいでしょうか？」という根の深い内容です。

上林氏 「管理職の生存者バイアスが邪魔をしているので、管理者を変革するしかないと思います。人は簡単には変わらないので、時間をかけてアプローチする、もしくは変える必要があることを問題提起しては」

成田氏 「人事部門の立ち位置が低い企業だと、どんな施策も現場まで届かない可能性があります。経営層に働きかけるなどして、人事の立ち位置を変える必要もあるかもしれません。経営層に人事の働きを認めてもらえないなら、まずは小さな施策を成功させて、影響力を少しずつ広めてはどうでしょうか」

最後に「新入社員研修では、社会人としてのマナーなどをどこまで教えればよいのでしょうか？」という質問が。

上林氏 「新人研修では、表面的なことではなく物事の“根幹”を伝えるとよいかもしれません。例えば『お金をもらう』ということは、どういう意味があるのか』などです。Z世代の若者は頭がよいので、表面的なことは理解できるはず」

成田氏 「最低限のルールを伝えるのがよいと思います。自社の“当たり前”を明文化し、最低限守るべきルールを設定して、社員間のズレをなくしてはどうでしょうか」

Z世代の若手社員に選ばれ、彼らが社内で活躍するような企業となるためのヒントとなれば幸いです。登壇・参加された皆様、ありがとうございました。

株式会社ジェイック

設立 : 1991年3月

社員数 : 226名(2023年1月末時点)

資本金 : 2億6188万円(2023年7月末時点)

取引先 : 98,685社(2023年4月末時点)

教育研修

リーダーシップ&コミュニケーション、
ヒューマンスキル分野を中心とした
個別研修、公開セミナー

- 「7つの習慣®」「原田メソッド®」
- 「デール・カーネギー・トレーニング」
- 「OSP」「リーダーカレッジ（管理職兼職）」
- 「エースカレッジ（若手研修）」
- 「新入社員研修 PRO」など

採用支援

新卒及び
若年層の採用支援

- ・若手採用支援「就職カレッジ®」
- ・新卒採用支援「新卒カレッジ®」
- ・新卒ダイレクトリクルーティング
「Future Finder®」
- ・各種採用イベント

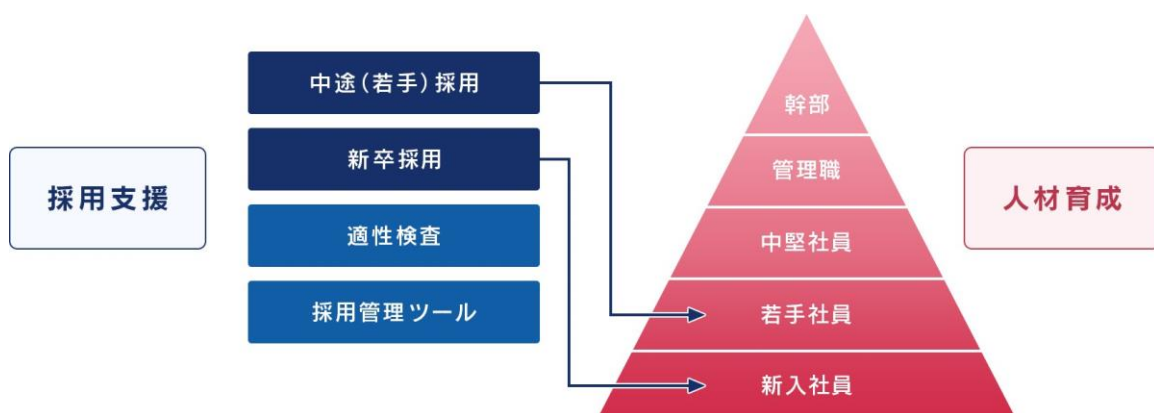
Mission

企業のホームドクター、人材のメンターとなり
人と組織の限らない可能性に貢献し続ける。

Vision

「学ぶ楽しさ」「働く幸せ」「成長する喜び」に
満ちあふれた社会を実現する。

「人」と「組織」の課題を採用と教育、2つの方法で解決します。



サービス一覧

就職カレッジ®

研修を受けた約18人の若者を無料で面接できる【集団面接会】！



新卒カレッジ®

大学連携／約20人の学生と出会う【集団面接会】に無料参加できる！



Future Finder®

手間をかせずに、自社での活躍可能性が高い学生とだけ会える新卒ダイレクトリクルーティング



HCI-AS

ストレス耐性から活躍可能性まで丸裸にする！短時間＆Web上で実現できる【適性検査】



MARCO POLO®

“わが社で活躍可能性の高い人財”をビタッと見抜ける【適性検査】



新入社員研修PRO

“プロフェッショナル”として高い基準を身につける「7つの習慣®」を基にした新入社員研修PRO



仕事の基礎の基礎

学生から社会人へのマインドチェンジに最適！自分の殻を破る新人研修の決定版



OSP

次世代を担う期待の若手社員を育てる！OSP（オスパ）研修



若手特化型 オンライン研修プログラム

「新人・若手になって欲しい6つのモデル」を実現する若手特化型オンライン研修プログラム



プレゼンテーション・ トレーニング

【人を動かす】あらゆるプレゼンテーションがうまくいく



リーダーシップ& コミュニケーション研修

【人を動かす】リーダーシップ&コミュニケーション研修



JAICリーダーカレッジ

周囲をリードして結果を出し続ける！次世代リーダー・幹部を育てる継続教育プログラム



ストレングス・ ファインダー® 研修

【公開セミナー】強みを生かして成果を出す！「ストレングス・ファインダー®」1DAY研修



7つの習慣® 研修

【公開セミナー】リーダーの原理原則「7つの習慣®」2日間研修



原田メソッド® 研修

「目標達成」と「人間力」を同時に高める「原田メソッド®」研修



営業研修「営業の真実」

営業部隊の能力不足を解決！「提案営業」を実現する営業トレーニング



Kakedas

約2,000人の国家資格キャリアコンサルタントによるキャリア相談プラットフォーム



働きがいのある会社

Grate Place To Work® Instituteが運営する「働きがいのある会社」ランキングは、世界約60カ国で「働きがい」に関する調査・分析を行い、一定の水準に達していると認められた会社や組織を発表するランキングです。ジェイックでは2017年の初エントリーから7年連続でベストカンパニーに選出されています。



日本HRチャレンジ大賞 “イノベーション賞” 奨励賞

「日本HRチャレンジ大賞」（主催：日本HRチャレンジ大賞実行委員会、後援：厚生労働省、株式会社東洋経済新報社、株式会社ビジネスパブリッシング、ProFuture 株式会社）は、“人材領域の果敢なチャレンジが日本社会を元気にする”をキャッチフレーズに、人材（HR）領域で優れた新しい取り組みを積極に行っている企業を表彰するものです。ジェイックは社会性の高い独自サービスの開発を通じて、過去3回のイノベーション賞、奨励賞を受賞しています。



お問い合わせ

株式会社ジェイック
教育事業部 社員研修事務局

✉ kenshu@jaic-g.com

☎ [03-52827600](tel:03-52827600)

テレワーク体制となっておりますので、電話でのお問い合わせは、
折返しの対応とさせていただきます。予めご了承ください。