



# 21卒の受け入れ・育成は、どんな準備をすればいい？

～ニューノーマルで迎える21卒に備える！ 明暗分かれた20卒育成の成功/失敗談～





# 東宮 美樹

株式会社ジェイック取締役  
教育事業部 事業部長

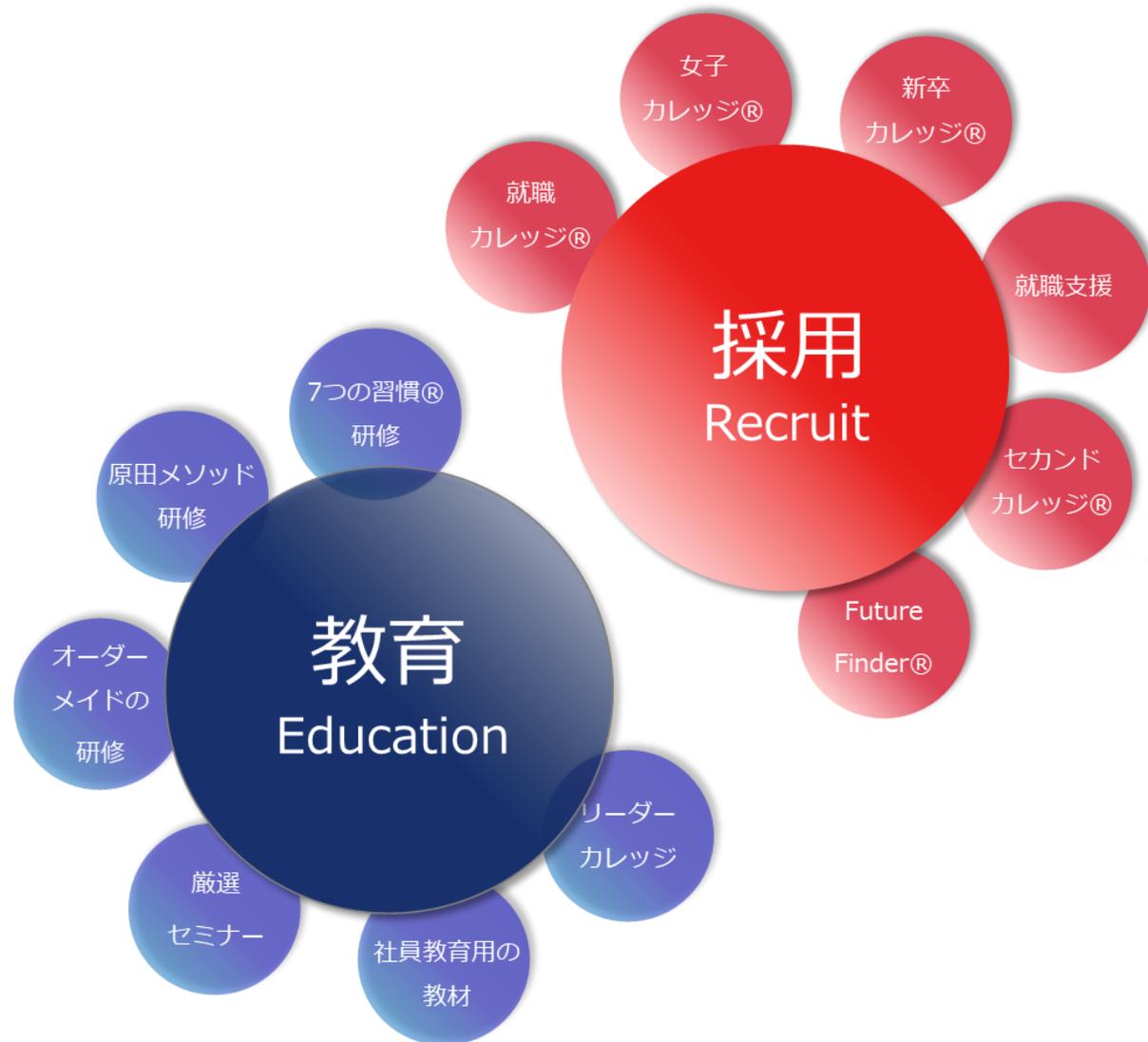
1974年生まれ 鹿児島県種子島出身

1997年筑波大学第一学群社会学類を卒業

新卒でハウス食品株式会社に入社。営業職として勤務した後、HR企業に転職。約3,000人の求職者のカウンセリングを体験。2006年にジェイック入社「研修講師」としてのキャリアをスタート。コーチング研修や「7つの習慣<sup>®</sup>」研修をはじめ、新人・若手研修から管理職のトレーニングまで幅広い研修に登壇。2014年には前例のない「リピート率100%」を達成。2015年に社員教育事業の事業責任者に就任。

認定産業カウンセラー / 生涯学習開発財団認定コーチ / 7つの習慣<sup>®</sup>インストラクター

原田メソッドパートナー / ドリームマネージメント認定ファシリテーター / Gallup認定ストレングスコーチ



## mission

企業のホームドクター、人材のメンターとなり  
人と組織の限り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。

私たちは、変わる。

**CHANGE PROMOTER.**

**JAIC** 人と組織のチェンジ・プロモーター  
ジェイック

## 「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4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 “奨励賞” “イノベーション賞”

「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的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、奨励賞を2回、イノベーション賞を1回受賞しています。

- POINT **1** 【コロナ禍入社から6か月…20卒新人の“今”】
- POINT **2** 【20卒の受け入れと育成 成功と失敗の分かれ目】
- POINT **3** 【21卒の受け入れと育成 準備のポイントは？】



『20卒新人の受け入れと育成、  
例年と比べてどうですか？』



- |                  |     |
|------------------|-----|
| ① 例年よりうまくいっている   | 12% |
| ② 例年より不十分である     | 35% |
| ③ 例年と変わらない/分からない | 54% |

(2020年9月28日セミナー内アンケート)



**現場配属から数か月が経過…**

**「じつは受け入れ、初期教育が不十分だった」**  
**という相談が増加しています。**

**多い相談は…**

- 1. 会社への帰属意識、同期の絆が薄い**
- 2. 配属後に上司や先輩と人間関係が作れていない**
- 3. 他責の姿勢やモチベーション低下、退職**

# 【確認】 20卒の入社時の変化



ジェイック調査、新型コロナウイルス感染拡大に伴う若手社員対象アンケート  
対象：当社サービス「就職カレッジ®」などにて就職した20卒含む入社7カ月以内の方  
回答者数：558名 期間：2020年4月3日18時-4月6日9時

## 不安に思っていること

仕事についていけるか	62.3%(+0.7p)	
先輩・同僚とうまくやっていけるか	45.7%(+7.0p)	過去最高
自分が成長できるか	37.1%(+4.3p)	
生活環境や習慣の変化に対応できるか	31.7%(+2.2p)	過去最高
私生活とのバランスが取れるか	29.1%(-3.5p)	過去最低

## 働く上で大切にしたいこと

仕事に必要なスキルや知識を身につけること **49.1%(+5.3p)** **過去最高**

社会人としてのルール・マナーを身につけること **46.9%(+4.7p)**

失敗を恐れずにどんどん挑戦すること **25.4%(-3.0p)**

何事も率先して真剣に取り組むこと **15.1%(-4.6p)** **過去最低**

新しい発想や行動で、職場に刺激を与えること **9.1%(-3.9p)** **過去最低**

## どのような職場が良いか

お互いに助け合う	68.0%(+7.6p)	過去最高
アットホーム	50.0%(+2.6p)	過去最高
お互いに個性を尊重する	41.7%(-1.7p)	
活気がある	27.1%(-5.6p)	過去最低
お互いに鍛え合う	14.6%(-1.6p)	過去最低

## 上司に期待すること

相手の意見や考え方に耳を傾けること 53.7%(+4.6p) 過去最高

一人ひとりに対して丁寧に指導すること 46.9%(+2.0p) 過去最高

よいこと・よい仕事をほめること 34.0%(+7.5p) 過去最高

言うべきことは言い、厳しく指導すること 18.3%(-6.1p) 過去最低

周囲を引っ張るリーダーシップ 13.7%(-3.0p) 過去最低

## 職場になじめている感覚が薄く**不安**が強い

同期や先輩・上司とのコミュニケーションが不足している  
とくに同期ですら顔と名前が一致しない、敬語で会話しているケースも…  
「この会社に入った」感覚が薄い（必然的にこの会社で頑張る意識も低い）

## 実践的な**行動**レベル（姿勢）が足りてない

“売り手市場”で内定承諾したまま、マインドセット系の研修は不十分  
現場に配属されてみると、多くの会社は“非常事態モード”になっておりギャップ大

## 仕事に必要な**知識**や**スキル**習得に関心が高い

検索ネイティブであり、自己成長への危機感からもスキル志向  
一方で、率先垂範や周囲へのリーダーシップといった心構えは低い

## アットホームな職場で**助け合いたい**

競い合って仕事をするのではなくチームワーク重視

## 上司と部下はタテではなく**ヨコ**のつながり

上下関係で厳しく指導する上司ではなく、寄り添って育てて欲しい  
成長はしたいが、自分の話を聴いて、褒めて伸ばして欲しい

## 配属後に多発している**リアリティ・ショック**

就活時と配属後のギャップ、ギャップを吸収するための初期教育が不十分  
オンライン対応の中、現場の受け入れ体制が整わないまま配属したケースも・・・

- POINT **1** 【コロナ禍入社から6か月…20卒新人の“今”】
- POINT **2** 【20卒の受け入れと育成 成功と失敗の分かれ目】
- POINT **3** 【21卒の受け入れと育成 準備のポイントは？】



## 【20卒の受け入れと育成 成功パターン】



## リアルとオンラインのブレンド教育

—こまめなフォローで不安を解消し、愛社精神を高める—



Z世代の“新人”はオンラインへの抵抗はない。  
リアルを残しつつ、積極的にオンラインを活用して、

- 動画等を活用した反転学習
- 距離ハードルがなくなることで実現できるこまめなフォロー
- オンラインツールの多様な機能を活用した  
双方向のコミュニケーションと非同期での接触

を実現した会社は受け入れと育成に成功！

## 【20卒の受け入れと育成 失敗パターン1】



## オンライン化したはいいが…

オンラインには対応したが、  
e-learningやウェビナーなどの伝達型の教育が中心になった。

新人たちの「スキル志向」を満たすので満足度は高いが…  
“分かったつもり”になり、配属後に身に付いてないことが発覚

また、双方向の研修が少なかった結果として、  
人間関係の構築、同期との関係性が作れていない…



## 【20卒の受け入れと育成 失敗パターン2】



## リアルにこだわった結果…

あくまで、リアルでの教育を重視した結果、  
オンライン化への対応が遅れた。



緊急事態宣言が発令された中で新人教育はストップ。  
約2か月間遅れての研修再開…  
研修内容を大幅に圧縮しての初期教育と現場配属へ

## 【20卒の受け入れと育成 成功パターン】

POINT  
2

## リアリティショックを防ぐ初期セット

—スキル習得は必要だがマインドセットは最初が肝心—

リアリティ・ショック（想像と現実のGAP）による  
マイナス感情（モチベーション低下）は必ず生じる！

変化に対応できるマインドを初期セットすることで、  
ショックを緩和し、「自律」を促すことができる！

マインドセットの重要性を理解して、  
内定者時代からメッセージを送り、  
オンライン教育でもきっちり教育した会社は育成に成功！



## 【20卒の受け入れと育成 失敗パターン】

POINT  
2

## “売り手市場”の感覚のまま、現場配属



“売り手市場”で内定承諾した20卒。  
しかし、入社した4月にコロナショックで市場は逆転。  
現場に配属される6月7月は…多くの会社が“非常事態モード”

例年以上にリアリティ・ショックが大きくなる環境だが、  
新人研修のオンライン化や縮小の中で、  
マインドセットが不十分なまま現場へ配属。

結果的に『想像していたのと違う』『○○してくれない』と、  
他責・モチベーション低下し、上司・先輩との溝も拡大…

# 【20卒の受け入れと育成 成功パターン】

POINT  
3

## 育成 = 人事がするもの！？からの脱却

— 配属前から実践レベルを上げて成長スピードを上げる —

配属前の初期教育に現場の人間が登場する会社は、  
リアリティショックが減少し、接続がスムーズになる！

さらに配属後も人事が介入して、マインドケアすることで  
リアリティ・ショックを吸収する。

(ここもオンラインを活用することで小さな負担で実施)



## 【20卒の受け入れと育成 失敗パターン】

POINT  
3

## 配属前と配属後でぶつ切りの教育

人事部門は、3月中盤で決まったオンライン化に追われ、例年のプログラムを規模縮小、割愛しながら実施。

現場配属するころには“非常事態モード”になった現場に、“お客さまモード”で迎える余裕はなく…

いきなり登場した上司と先輩との人間関係を作れず…同期や人事にも、不安や不満を言うことが出来ないまま、モチベーション低下。

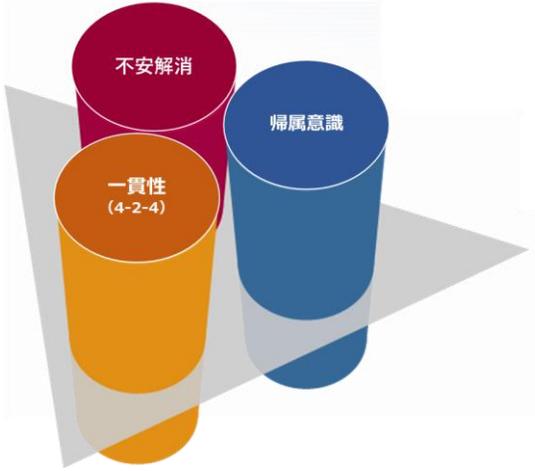


- POINT **1** 【コロナ禍入社から6か月…20卒新人の“今”】
- POINT **2** 【20卒の受け入れと育成 成功と失敗の分かれ目】
- POINT **3** 【21卒の受け入れと育成 準備のポイントは？】



## 【2 1 卒の受け入れと育成 準備のポイント】





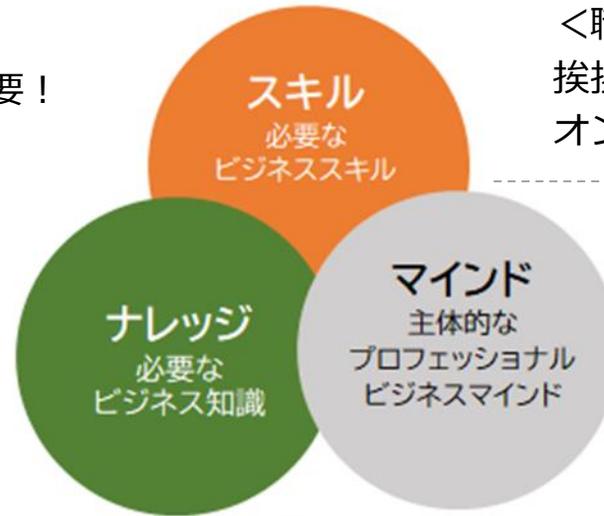
# 【21卒 新人教育 ココだけは押さえない その1】

## リアルとオンラインのブレンド設計！

— 早期の不安解消とマインドセットで成長を促す —

VUCA時代にマインド強化は必須！  
変化に合わせたスキルとナレッジ強化も必要！

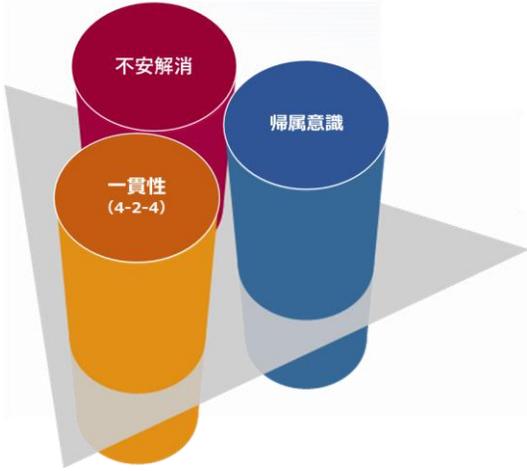
＜職種別の必要ナレッジ＞  
営業・企画・バックオフィス等  
社内講師で実施／elearning等



＜職種別の必要スキル＞  
挨拶・敬語・電話対応・報連相 等  
オンラインとリアルの使い分け必要

＜理念・考え方＞  
入社前からの教育は必須  
外部と内部をうまく活用するのも効果的

リアルとオンライン、それぞれの良さをうまく混ぜたブレンド設計  
設計順序：プログラム選定 → 目的とゴール → リアル or オンライン → 外部依頼 or 内部実施



## 【21卒 新人教育 ココだけは押さえない その2】

# “同期結束”と“帰属意識”を高める鍵は！？

— 鍵となるのは同期 < 先輩・上司 < 先輩・上司の関わり —

同期意識の形成が、帰属意識に繋がる！

対面&オンラインをブレンドした同期意識形成の研修は重要

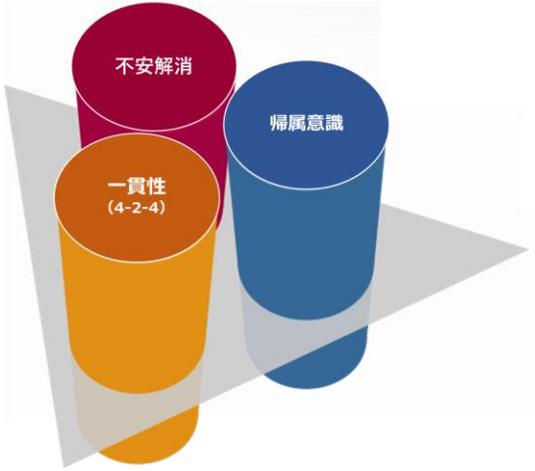
オンライン時代も、同期の繋がりが配属後・入社数年後に生きてくる！

配属後は「先輩・上司が尊敬できる存在か？」が定着のカギになる。

この点で、“同期の結束がない”、“帰属意識がない”20卒が先輩になる…というケースは要注意。

(20卒のフォロー研修が必要！)

憧れる 先輩・上司が…	退職を考えた ことがある	退職を考えた ことはない
3人以上いる	<b>15%</b>	85%
1~2名はいる	<b>30%</b>	70%
いない	<b>60%</b>	40%



## 【2 1 卒 新人教育 ココだけは押さえない その3】

# 4-2-4の法則で育成に一貫性を持たせる

—現場接点の頻度アップ！配属前からの現場接続強化—

内定から入社、入社から配属までの接続を強化するための仕掛けが重要！  
1つ1つの教育プログラムの効果と同じように、初期教育⇔現場の接続を設計する。

実現するポイントの1つが、  
初期教育に現場が関わる、  
配属後に人事が関わる仕組み。

オンラインをうまく使えば、  
少ない負担で実現できる！



- リアルとオンラインの**ブレンド**で設計する
  - 早期の不安解消とマインドセットで、成長を促す育成プログラムを設計する —
- “**同期結束**”と“**帰属意識**”を高め、**関係性**を強化する
  - 同期の関係構築、そして、配属後の上司・先輩との関係構築を設計する —  
(場合によっては、先輩となる20卒のフォローアップ研修も必須)
- **4-2-4**の**法則**で育成に**一貫性**を持たせ**成長**させる
  - オンラインをうまく使って、現場の上司や先輩を初期研修に関わらせて接続強化する —

ジェイックは新人・若手研修を得意とする研修会社です。  
新人研修は5つのパターンで提供しています。  
下記よりお気軽に詳細資料を確認、お問い合わせください。



公開セミナー  
(対面型)



公開セミナー  
(オンライン)



個別研修



講師育成  
(コンテンツ提供)



E-learning  
(動画学習)

**【新人研修の詳細資料を確認する】**

<https://www.hr-doctor.com/service>