

新人の部門配属を前に押さえておきたい！

Z世代の特性と 人的資本時代における 若手育成のシナリオ

JAIC | ジェイック



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

1997年筑波大学を卒業。食品会社や人材派遣会社などを経て、ジェイックに入社。新人～次世代リーダー・管理職までコミュニケーション改善や主体性発揮、エンゲージメント強化の研修、また、自身の経験も踏まえた女性活躍やキャリア研修、イクボス育成などを得意とする。2023年にキャリア面談プラットフォームを提供する株式会社Kakedas取締役に就任。

はじめに

人的資本経営は、従業員の能力を企業成長の鍵と捉える経営戦略です。さまざまな視点から今、人的資本経営が注目を浴びるようになってきました。これからの時代に人的資本経営を成功させるためには、Z世代の特性を知ること。そして、若手の育成も鍵になってくるでしょう。

人的資源が注目される背景にはどんな視点があるのか。また、人的資本経営でも大切となるZ世代の育成にはどんなことに気をつければよいか。具体的な事例を踏まえながら、育成のポイントを解説していきます。

*本レポートは2023年4月19日に開催したセミナーを基に作成したものです。予めご了承ください。

人的資源と人的資本の違い

まずは人的資本の潮流や最新の動向について簡単に確認しておきます。

人的資本経営の潮流と最新動向

人的資源と人的資本の違い

人的資源

人財に対する資金を**コスト**として捉える
今既にあるものを消費・管理する



人的資本

人財に対する資金を**投資の対象**として捉える
環境や教育を通じて価値を増やす



人的資本は、人材が何を身につけ、どのように経験し、結果として企業の成長にどのように結びつけるのかまで検討して実施することを指すもので、この活動こそが人的資本への投資であり、人的資本経営だといえる。

一般的に人的資源と人的資本の違いですが、人的資源は人材に対する資金を「コスト」と捉えます。採用や人件費、教育研修費など、人を採用して雇用すれば大きなコストがかかります。

いま人的資本と言っているのは、日本の労働人口が非常に減少し、また、ITを遣うことによる生産性向上、DX等のイノベーションが求められるなかで「これまで以上に人が重要」という考え方になりました。人材の「材」を財産の「財」と書く会社もありますが、人材を投資の対象として捉えるようになりました。

人という資産がこれまで以上に大事だからこそ、コストと捉えるのではなく、人に投資をすることによって企業の成長に結びつけていこうというのが人的資本の考え方です。

採用や人件費がコストであることも間違いありませんし、今まで人に投資するという感覚が一切なかったわけでもありません。ただ、上述のように、資本として意識することがより重要になったということです。

人的資本が注目される背景

人的資本の考え方が注目される背景は大きく4つあります。組織開発における周辺環境を考えるうえでも確認しておきましょう。4つの背景は「社会的視点」「経済的視点」「戦略的視点」、そして今日のテーマである「世代価値観の視点」です。



「社会的視点」は持続的な社会づくり、世界的なコミットメントです。いわゆるSDGsなどのトレンドです。

また、「経済的視点」でいうと、企業価値の源泉が財務資産から非財務資産に注目を浴びるようになってきました。いわゆる知的財産やブランドなどもそうですし、人的資本、つまり組織と人も非財務資産のひとつです。

さらに「戦略的視点」として、現在はVUCA時代とも言われ、世の中が大きく変化する時代です。特にITによって世界がつながったことで、海外・異業種の企業がいきなり競合となることも多いです。国内・海外関係なしで新サービスが世界中に一気に広がる時代です。また、AI活用というテーマも今後も欠かせません。

こうした背景を踏まえて、既存の延長線上にある正解を探すのではなく、未来志向で挑戦する、イノベーションを起こす創造性が重要性を増しています。

そして、こうした未来志向やイノベーションの鍵を担っているのは、次世代です。日本経済の状況、そして、雇用改革の流れがこの10～20年で大きく進んだ結果、いまの若手世代、Z世代やアルファ世代と言われる層は、仕事や会社選びに対して、昭和や平成前期の世代とは異なる感覚を持っています。ワークライフバランスや愛社精神といった話もそうですし、社会的・倫理的な価値観の強さもひとつの特徴です。

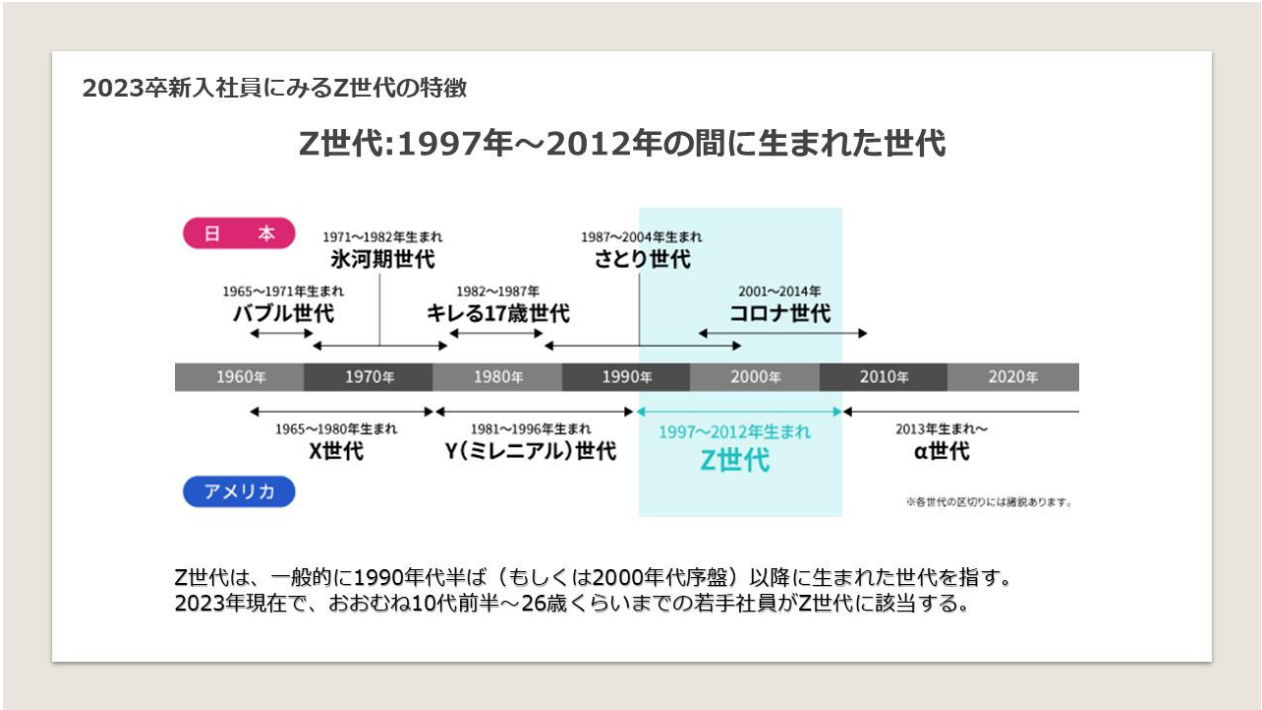
従って、優秀な若手層を採用し定着させようと思うと、社会的、倫理的な価値観をいかに企業の経営に織り込むかはポイントになってきますし、自社の価値観を明確にしておくことも大切です。

次世代の獲得と育成は企業が継続的に成長する上で欠かせません。だからこそ、だからこそ「世代価値観の視点」はすぐく注目を集めているわけですが、同時に価値観の隔たりが大きくなっているからこそ、若手世代の育成が企業における悩みの種にもなっています。

新入社員からみるZ世代の特徴

新しい世代をどう育成していくべきかを知るために、新入社員の特徴を見ていきます。

まず、Z世代とはどんな存在なのか？ということを確認します。Z世代の定義は、発信している会社によって異なりますが、おおよそ1997-2012年に生まれた世代です。現在、20代前半～大卒の新入社員にあたる世代です。(2023年時点)



1997-2012年に生まれのZ世代に対して、多くの会社で管理職の中心となっている40代は、1971年-82年生まれ、就職氷河期世代と呼ばれる世代です。当然、就職氷河期世代とZ世代では、生まれ育った時代背景が違い、価値観の傾向が異なります。

何が違うかというと、まず就職氷河期世代は名前の通り、就活に非常に苦労した世代です。1990年代、いわゆるバブル崩壊後の“失われた10年”に就活をしています。新卒の求人倍率は低く、当時はハガキで応募し、やっと面接までこぎつけても圧迫面接が普通に実施されていた時代です。そして、応募者100人～200人の中から内定がやっと出ます。「たくさん内定が出て、どこを選ぼうか」という感じではなく、「就職活動に食らいついて何とか1社内定を得る」という状況でした。

そして、入社後も「先輩の背中を見て頑張れ！」という指導で、いまならパワハラに該当することも普通だった中で叩き上げられた方がいまの管理職です。タフで体力もあり、メンタルも強いわけです。その世代からみれば、今のZ世代は「ちょっと頼りない」とか「弱い」「大人しい」と見えがちです。

こうした環境と経験による違いに加えて、職場では「管理職(上司)」と「新入社員・若手(部下)」という関係性が生まれますので、ミスコミュニケーションが非常に起きやすくなります。だからこそ、管理職の方々も非常に悩まれています。

しかし、自分たちが叩き上げや放置気味の中で育ってきた方ほど、「手取り足取り丁寧に教えているつもりだけど、“辞めたい”と言われてしまう」とか“ハラスメントだ”と言われてしまう」となると、もうどうして良いのかわからなくなり、距離を置く方もいます。

しかし、ご安心ください。価値観のGAPはいつの時代にもあったもので、関わり方を学べば確実に改善できます。わからない中、手探りでやっていると、どうしても「自分が育てられたように人を育てよう」としてしまいがちです。

だからこそ、育成手法のバリエーションを増やすためにも、まずは管理職の方が学んでいくことが大事です。

ではここからは、今どき新入社員の代表的な特徴5つ、各社にヒアリングしてきた結果をご紹介します。

特徴①一緒に働く社員や社内の雰囲気が大事

2023卒新入社員にみるZ世代の特徴

① 企業の魅力＝一緒に働く“社員”や社内の“雰囲気”が大事

－23卒研修中の様子：同期への関心高く交流も好む・競争より共創で力を発揮する－

◆OffierBox2021年度「企業の魅力と働き方」に関する意識調査

<働き方について気になるポイント>

「どのような社員が働いているか」54.9%（1位）

<魅力を感じる企業>

「社内の雰囲気がいい」75.6%（1位）

◆ジェイック2022年「新人レポート2022」

<入社の決め手>

1位：事業内容に興味があった（67.7%）

2位：成長できる環境があると感じた（54.8%）

3位：面接してくれた社員が魅力的だった（51.1%）

*就活の軸では入らないものがランクイン



まず就職活動で、どんな企業に魅力を感じるのかというと、上位に食い込んでくるのが「一緒に働く社員や会社の雰囲気」です。企業の気になるポイントとして、「どんな社員がいるかが」はずっと1位です。

就活を始めた頃の頃は、どんな業界か、事業内容は、どんな職種か、といったことに関心が高いですが、入社先を決めるタイミングになると優先順位は変わります。入社の決め手で急に上がってくるのが「面接してくれた人」です。「誰と働けるのか」ということに興味・関心が高いということです。

コロナ禍を経て、最近はオンラインで面接をスタートして、最終面接に近いところから対面の面接になるケースも多いと思います。そして、その中で、「対面で会った面接官の印象で承諾先を決める」というケースも非常に増えています。人に対する関心がそれだけ高いということです。

さらに、新入社員(23卒)の研修をする中で、22卒とは異なる現象がおきたのですが、それは同期との交流を好むということです。場と機会を与えると、どんどん交流していく傾向がみられました。

最近の新人を見て「消極的」や「大人しい」という印象を持たれる方も多いと思いますが、実は研修の中で1つ工夫をするだけで、とても積極的になります。

工夫のポイントは「同期への関心が高く交流を好む」という傾向を押さえる、つまり、チームになった時に強い行動力を発揮するという特徴を活かすことです。

昭和世代の人たちは、研修内で競争させられたことも多いのではないのでしょうか。営業活動でもランキングを競ったり、研修内で競わせることで煽ったりするアプローチが多かったでしょう。

しかし、今のZ若手は共につくり上げる、「共創」で力を発揮するタイプが多くなっています。従って、順位を競わせるのではなくて、「みんなで良いものを作ろう」というアプローチの研修には、すごく積極的だったり、意見を言ったり、協力し合ったりする姿勢が増えていきます。

特徴②ワークライフバランスを保ちながら働きたい

2023卒新入社員にみるZ世代の特徴

② 好む働き方＝ワークライフバランスを保ちながら働きたい

－23卒研修中の様子：モーレッツ社員の働き方は武勇伝！？上司なら正直キツイ－

◆働き方で重視すること

「時間外労働やサービス労働の有無」
「有給休暇を取得しやすいか」
「結婚後の待遇」などを重視する声が増加

◆ジェイック2022年「新人レポート2022」

<理想の上司>

1位：人間的に尊敬できる（57.1%）
2位：相談にのってくれる（52.9%）
3位：公平に評価してくれる（36.8%） *「成果を上げている」は最下位を漂う傾向



最近、面接や研修で「残業」や「有給」についてストレートに聞かれるようになったという人事の声もよく耳にします。

いまの若手にとって、年間休日や有給休暇、時間外、結婚後の待遇などは非常に重要な指標になっています。上司に関しても、仕事一辺倒でも猛烈に働く上司よりも、ワークライフバランスを大切にしている上司が人気になっています。

これは昭和世代にとってはまた難しいところです。新卒一括採用の中degがむしゃらに頑張り、成果を評価されて昇進してきた方は、割と“モーレッツ社員”が多いでしょう。しかし、新人の研修や懇親会、歓迎会でもこのモーレッツ社員の上司が「俺の時はこうだった」と武勇伝みたいに話してしまうと、憧れられないどころか引かれてしまいます。

ジェイックでは、新入社員研修のアンケートで「理想の上司像」を毎年調査しています。調査で、理想の上司に求める要素の第1位は『人間的に尊敬できる』となっており、57%です。

今の管理職層の人に、「理想の上司」に求める要素を聞くと、『仕事ができる』というのは上位に入ってくるのではないのでしょうか。仕事ができる上司の下で働いて、成長したい、自分も成果をあげたい、引っ張り上げてもらいたいといったイメージです。しかし、新人への調査では、実はこの『仕事ができる・成果をあげている』という要素は、この数年最下位あたりを漂っています。

今の若手に『仕事ができる・成果をあげている上司』にどのようなイメージがあるのかを聞いてみると、「猛烈に働いて、人生やプライベートを犠牲にしている」というようなイメージがあります。

では、どうしたら良いかですが、管理職の方も自己開示していくことが大切です。

仕事の話だけをするのではなくて、信頼される上司になるためには、家族やプライベートな話もオープンにして、人生が充実していることを示すことが非常に重要です。

これは新卒だけの話ではありません。コロナ禍によりリモートワークの体験をきっかけに、20代後半から30代の方も働き方を重視した転職が増えています。

ただし、当然「ワークライフバランスだけを重視する」だけではダメです。その結果として、社員の心身が良い状態となり、成果や生産性が上がりイノバティブになるところまでつなげなければ、単に生産性がおちるだけです。ここは押さえておく必要があります。

特徴③ パラレルキャリアで働きたい

2023卒新入社員にみるZ世代の特徴

③ **キャリア** = 1つの会社に固執しない！パラレルキャリアが理想！

－23卒研修中の様子：会社中心の生き方に疑問、人生の延長線上にあるキャリア－

新卒入社した会社で長く勤めあげるのではない
転職や副業・複業によって経験やスキルの幅を広げたい

終身雇用や年功序列など従来型の組織体制が変化しつつあり、
幼少期からリーマンショックやコロナ禍による不況を経験してきた

企業に対する期待感が低く、1つの会社に固執していない



◆ジェイック2022年「新人レポート2022」より

2011年（当時11歳）中央教育審議会が“キャリア教育”を制定
各学校で本格的にキャリア教育の導入によって「どのように働き、生きたいか？」を言語化する機会も
多く経験している（お金を稼ぐ手段も様々であることを理解している）

次は今どきの新人が持っているキャリアに対する考え方の傾向です。

1つの会社に固執しない「パラレルキャリア」が若手世代の理想です。

最近、各社で「若手があっさり辞めてしまった」「退職の見極めが早くなった」「優秀層が抜けてしまう」という話を聞きますが、そういった課題が多く生じている会社の特徴は「年功序列で50代比率が高い」ことです。

前提として、いまの若手は「1社で新人から定年まで過ごす」という価値観は非常に薄くなっています。だからこそ「いつでも転職という選択肢がある」状態ですし、「いつでも転職できる力をつけたい(キャリア安全性)」という欲求を強く持っています。

そうすると、上記のような会社は「仕事をなかなか任せてもらえない」「力がつかない」などの理由から、「さっさと離職しよう」となるわけです。

働き方に関しても、いまはお金を稼ぐ手段にもいろいろなパターンが増えてきました。学生時代に起業する方もいますし、フリーランスや副業・複業といった働き他方をする人も増えています。その中で「正社員」に対する憧れやこだわりが減っていることも事実です。

一言で言うと、昭和世代は会社を中心に生き方を決めてきた方も多いと思います。会社命令なら転職も当たり前にするし、全国展開している会社に勤務している男性であれば単身赴任を経験した方も一定の比率いらっしゃるでしょう。

住む場所も時間も、会社・仕事を中心に生きていくことがある意味では当たり前でしたが、いまの若手は「自分の人生が軸で、その中にキャリアがあり、その中に“いまの会社”がある」といった感じです。会社を中心という生き方ではなくなった中で、ある意味でフラットに、会社に残ることと転職することを天秤にかけてみているような感覚です。

その中で育成のポイントは、自分たちの会社に閉じ込めようとしないことです。社内でキャリアアップして欲しい気持ちはどの会社にもあります。しかし、無理に社内に閉じ込めようとするスタンスを持てば持つほど「古い会社だな」と思われてしまい、逆に外に飛び出していきます。

転職サービスの情報、“隣の青い芝生”の情報に触れることは防ぎようがありません。むしろ、安易に転職サービスへ登録されないように、社外も含めたいろいろなキャリアの視座・視点を会社主導で見せてしまう、そのうえで自社を“残る意味がある職場”にしていくことです。

特徴④ キャリア形成への関心は高い

2023卒新入社員にみるZ世代の特徴

④ 自分の**成長**＝現実主義な一面あり！キャリア形成へ関心は高め！

－23卒研修中の様子：将来への**不安は過去最多**！**キャリア自律**は促しやすい！？－

会社への期待感が低いことは、**資格取得やスキルアップを重視**する思考にもつながる

雇用の流動性が高まった現代では、キャリア形成を会社任せにするのではなく、
獲得するスキルや知識は自分自身で選択したいという考えも強い

◆ジェイック2022年「新人レポート2022」

<今後のキャリアで実現したいこと>

- 1位：自分の能力を高める、成長する（80.1%）
- 2位：いまの会社で出世して、年収を上げる（47.5%）
- 3位：ワークライフバランスを確立する（42.6%）



Z世代の特徴として「将来に対して不安を抱いている」と回答する人たちの比率は過去最多になっています。

彼らにとって日本経済は右肩上がりのもではありません。極端な表現をすれば、逆に「右肩下がりの経済」として捉えています。従って、“いま頑張れば未来は明るい”という感覚はないわけです。

しかし、逆に言えば、キャリア自律を促しやすいともいえます。不安が強いからこそ、「会社でも場や環境は与えるけれども、自分自身でもキャリア形成に対して主体的に取り組んでいこう」というアプローチは非常に効果があります。

上司もキャリア形成やキャリア自律を促すように関わるのが肝になってきます。関わり方にはポイントがありますが、例えば「昇進・昇格がキャリア形成」というような教え方は今の若手には刺さりません。全員が昇進できるわけではない現実があり、また、価値観が多様化している中で「キャリアアップだけがキャリア形成」という感覚でモチベーションとしても失敗します。

ただ、前述したように「転職の選択肢が前提にある」「自分の力で生きていかないといけない」と思っているからこそ、成長意欲は高いですし、市場で通じて力を身に付けることには強い興味・関心があります。そこをうまく押さえてモチベーションを高めることが大切です。

特徴⑤ 社会貢献や、やりがいを求めている

キャリア形成以外の、働く動機はどうなっているかということですが、いまの40-50代の方は「やっぱりお金！昇進・昇格！」という方も多いかもしれません。しかし、今の若手世代は社会貢献、やりがい、SDGsなどへの関心も高くなっています。

もちろん、いま40-50代の方も様々な価値観がありますし、いろいろな経験をする中で「昇進・昇格よりもワークライフバランスを大切にしたい」「ある程度経済的な自律はしたし、意味がある仕事を求めたい」といった方もいるでしょう。

いまの新人や若手世代も同様ですが、お金や昇進・昇格といったことへの欲求が相対的に低くなり、社会的な価値や仕事のやりがいといった精神的な充足を求める人が増えている。昔よりも若いうちから多様化しているといったイメージです。

キャリア自律の重要性

人的資本経営における若手育成のシナリオ

「キャリア自律」

自らの中長期キャリアをイメージし、自発的にキャリア開発を進めていくこと



キャリア自律させることはどう組織にインパクトがあるのだろうか

ジェイックでは、研修会社として「次世代リーダー育成のオープンコース」を提供しています。参加者は最も多いのが30-40代ですが、リーダー候補の20代から現管理職の50代まで幅広い年齢が参加する『リーダーカレッジ』という継続教育のプログラムです。

派遣されるのは次世代リーダーであり、決して安いプログラムではありません。従って、派遣される人たちは会社として「あなたの変化や成長に期待している」という層ですが、その期待が自覚していない方が多くいます。また期待がわかっている、自分自身のキャリア形成に迷走している方も多いです。

先ほど、いまの若手は「キャリア形成への関心が高い」と紹介しましたが、だからこそ若いうちからキャリア自律を促していくアプローチが大切です。

そうしないと、“社内でちょっと上手くいっていない”時にふらっと転職エージェントの“キャリア面談”等に相談して、そこで「もっとも良い会社がいくらでもありますよ」「年収も高くなりますよ」と言われて、徐々に転職活動が本格化していくという流れが生まれます。

今、転職エージェントの登録者数というのは過去最大になっています。リモートワークを経てオンライン面談が当たり前になった中で、登録のハードルも非常に低くなっています。だからこそ、会社側として、しっかりとキャリア自律を促していく必要があるのです。

50代の経営層の方などからは「でもキャリア自律したら辞めちゃうんじゃないの?」という声もよく聞きます。

しかし、キャリア自律したら離職するということはありません。むしろ、その意味ではキャリア自律が低い人ほど辞めやすいです。なぜならば、目の前の仕事に意味づけしたり、中長期的な視野を持ってキャリア形成に取り組んだりできないからです。そういう人ほど、目先の不満を解消したり、目先の待遇UPなどに惹かれたりして転職してしまいます。

社会人2年目の約半数が仕事に飽きている？

キャリア自律を促していくことは非常に重要ですが、同時にキャリア自律というテーマを考えるうえで見ておきたいものが下記のデータです。

人的資本経営における若手育成のシナリオ

【若手社員の意識調査2022—社会人2年目～4年目の直面する壁TOP3編—】



<調査結果の概要>

- ・「仕事の飽きの壁」は2年目がトップで約5割が実感
→2年目は「離職」を検討、3年目は「不安」を抱え、4年目は「我慢」する
- ・仕事が飽きたと感じる場面
→2年目「仕事の意義が分からない」、3、4年目「いつも同じ業務・やりたい仕事ではない」

いまの若手は能力向上、キャリア形成に積極的なはずなのに、社会人2年目の半数が「仕事に飽きた」と回答しているのです。さらに深掘りをしていくと「つまらない」と言っています。

じつは2年目は「仕事の飽き」のピークです。そこで転職をせず残った人は、今度は「将来の不安(このままこの会社でいいのか?)」が出てきます。そのまま、4年目になると「我慢するしかない」となり、モチベーションが低い状態に陥ったりします。

「仕事が飽きた」「つまらない」と言うのは、仕事を覚えきってつまらないではありません。当然2年目です。仕事を覚えきっているはずがありません。そうではなく、仕事の意義がわからないのです。

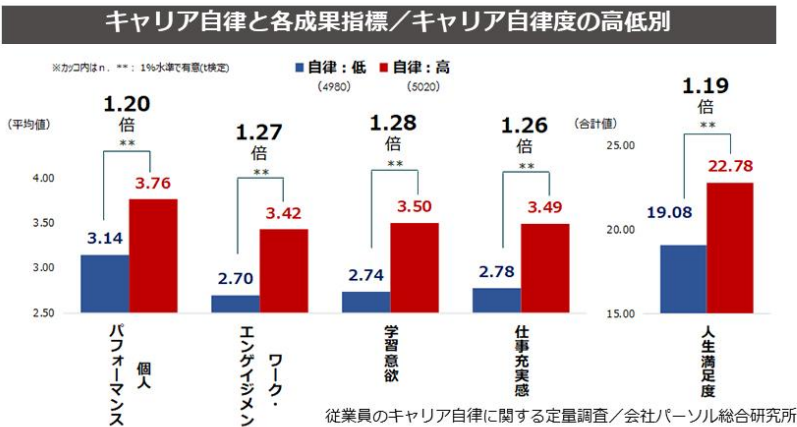
大切なことは仕事の意味づけです。現場の上司も、ただ「これをやって」と指示するのではなくて、「これをやることによって、どんな風に顧客に価値提供できているのか」「あなたのキャリアにどうつながるのか」という話を、仕事を教えながら語らないといけないということです。

先輩も上司も疲れながら「これは上が言ったから」「これが前例だから」というマネジメントをしていたら、やはり「仕事がつまらない」と思われてしまうでしょう。

キャリア自律をしている人とそうでない人の違い

キャリア自律をしている人とキャリア自律していない人でどんな違いが出るかというと、まず個人のパフォーマンスで1.20倍の差が出ます。ワークエンゲージメントでいうと、1.27倍です。

人的資本経営における若手育成のシナリオ



キャリア自律度が高い就業者が多いことは企業として大きなメリットがある
個人パフォーマンスやワーク・エンゲイジメント、学習意欲、仕事充実感が高く、人生満足度が高い

また、キャリアを作ろうという主体性がある人は、学習意欲も高くなります。「また研修ですか…やりたくありません」という意見の人はキャリア自律度が低い人のコメントです。

活躍している人は「今回の研修は何ですか?」「教育の機会をいただきありがとうございます」「私はこういう勉強をしてみたいです」と言ってくる人が多いです。

そして、仕事も人生の満足度も高くなります。

こういう違いを踏まえると、キャリア自律に従業員個人に委ねるのではなく、会社としてキャリア自律の支援をしていくことが重要になってきます。実際、大手企業を中心にキャリア自律の支援に力を入れる会社は非常に多くなっています。

若手育成 3つのポイント

具体的に若手育成をどうやっていけばいいのかですが、大きく3つのポイントを紹介します。潮流的にも各企業がテコ入れをしているところであり、3つを一気に進める企業もあれば、ステップを踏んで進めている企業もあります。

人的資本経営における若手育成のシナリオ

- 1** これからの新しい管理職 **“イクボス”** を社内で育成
部下のワークライフバランスを考え、個人のキャリアや人生を支援し、組織の業績や結果を出す
- 2** **“強み”** にフォーカスした **“キャリア”** 教育の浸透
部下のワークライフバランスを考え、個人のキャリアや人生を支援し、組織の業績や結果を出す
- 3** **“キャリア自律”** を促す **“キャリア”** 面談の実施
多様化しているキャリアを個別に対応することでキャリア形成を会社として支援していく

ポイント①社内におけるイクボスの育成

まず新人を育成、若手を定着させる上で、言うまでもなく現場の上司は大切です。大抵の場合、研修期間中の新人は元気です。しかし、部門配属してから「辞めたい」とか「モチベーションが下がる」と言い始めます。

また、現場の管理職も「育成が難しい」「今年の子は弱い」「人事は何を教えていたの？」と人事に文句を言ってくる人がいるでしょう。

ただ、管理職の方も大変です。前述したように、自分が叩き上げで育ってきた方ほど、自分がされてきた教育とは違う育成手法をしないとイケないわけです。

その中で、これからの新しい管理職像として厚労省が出している「イクボス」というモデルがあります。イクボスというのは、「部下のワークライフバランスを考え、個人のキャリアや人生を支援し、かつ組織の業績や結果を出す」管理職です。

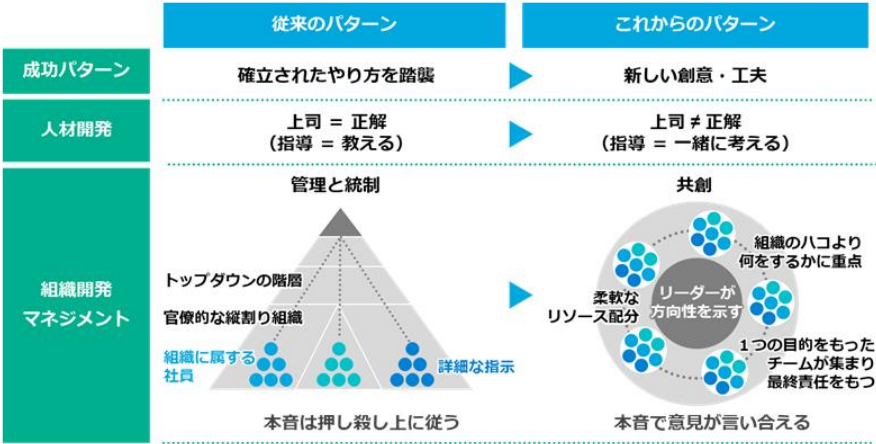
前半だけを見ると、ただの優しい上司のように思えるかもしれませんが、違います。個を尊重し生かすことで組織の業績や結果を出すのがイクボスです。ただ「キャリアを応援するよ」「プライベートを大事にしてね」というのは単なるぬるま湯です。

そうではなくて、「応援するか、一緒に結果を出していこう」というところまでしっかりアプローチできるのがイクボスです。

人的資本経営における若手育成のシナリオ

1

これからの新しい管理職 **“イクボス”** を社内で育成
部下のワークライフバランスを考え、個人のキャリアや人生を支援し、組織の業績や結果を出す



イクボス研修を社内に浸透させ、アンコンシャスバイアスを払拭していく！

イクボスになるためには、ある程度の学習も必要です。時代の変化、コミュニケーション技法、異なる価値観への対応といった能力が必要です。

今後の管理職は、仕事をマネジメントするだけでは足りません。部下のキャリア、人生も含めて応援してあげる必要があります。個人の状況、人によっては介護を抱えていたり、病気の人がいたり、勤務形態もさまざまな方が増える中で、個々の人生を無視して「いいから仕事を頑張ってください」というマネジメントは通用しなくなっています。

大切なのは、個々の状況を考え見たうえで、1人1人の強みを引き出して支援することで、チームとして組織として強くなり、組織の業績や結果につなげていくことです。

従来のように正解がどこかにある、上司の知識が正解である、上司が決めてトップダウンで落として実行させれば上手くいくというのは過去の時代です。

今のように変化が激しく、技術進化も早いと、過去の経験を踏まえて上司が正解を知っているわけではありません。いま求められているのは、上司だけが正解という価値観ではなく、チームとして考えて新しい創意工夫をもたらしていくマネジメントです。

先ほどいまの新人・若手は「競争」には興味を示さないが「共創」には積極的と紹介しました。組織のマネジメントにおいても「共創」が重要な時代であり、上司と部下で共に答えを作っていく、決めて、それを正解にしていくことが求められます。

上司の言うことが絶対ではなくて、新入社員であろうが女性であろうが、管理職であろうが、役職も性別も年代も関係なく、全員が本音で話せて意見を言い合えてより良い答えを探していける組織が求められています。

こうした新しいマネジメントを実践できるのがイクボスです。イクボスを育成する上では、アンコンシャスバイアスを払拭していくことも重要です。アンコンシャスバイアスとは、思い込みや決めつけです。

たとえば、「女性って辞めちゃうよね」「今の若い子ってこうだね」といったものもアンコンシャスバイアスです。なお、ここまで新人の特徴を紹介してきましたが、あくまで傾向です。この傾向を“個人を見ずに決めつけてしまう”とアンコンシャスバイアスになってしまいます。

そして、こういった思い込みや決めつけがあると、みんなが活躍できるカルチャーは生まれません。そして、組織のカルチャーは管理職の言動に紐づいています。

だからこそ、管理職の言動をより良くしていく必要があります。しかし、いま出来ていない管理職の方も「知らない」だけです。自分が育てられたやり方、価値観が通用しない中で、悩まれている方が多数います。だからこそ、丁寧にイクボス研修をして、アンコンシャスバイアスを解除していくと、関わりも変わり、新人や若手の定着率も変わります。

ポイント②強みにフォーカスした育成

2つ目のポイントは強みにフォーカスした育成です。

日本の人材育成では「弱みを改善していこう」という方針が強い傾向にあります。しかし、今求められている育成は違います。本人の持っている持ち味・強みにフォーカスしてキャリア教育をしていく、活躍させることです。

人的資本経営における若手育成のシナリオ

2

“強み”にフォーカスした“キャリア”教育研修の浸透
部下のワークライフバランスを考え、個人のキャリアや人生を支援し、組織の業績や結果を出す

ストレングス・ファインダー®は、米国ギャラップ社の開発した**才能診断ツール**です。
ここでの才能とは、**無意識に繰り返し現れる思考、感情、行動のパターン**です。
すなわち、自分の思考・感情・行動の特徴そのものが**才能=“強み”の種**なのです。



「さあ、才能に目覚めよう」
日本でも累計100万部を突破

①200万人のハイパフォーマー
成功要因インタビュー



②5000種類
才能を発見



③5000種類の才能
34種類に分類



ギャラップ社では、強みを見つけるため、人がもつ才能をあらゆる角度から抽出、それらを最も共通性のある性質で分類し、最終的に34種類に分類された

強みの方程式

才能

×

投資

=

強み

3つのパターン
・思考
・感情
・行動

3つの投資
・スキル
・知識
・時間

成果を
生み出す力

世界的にも教育のトレンドが変わってきています。

日本は新卒一括採用で真面目に頑張ってきたという過去の成功体験があります。全員が同じことをやる中で、「できていないこと」を矯正することで、一定レベルで同じことをできる“金太郎飴”のような組織を作ってきました。これは、決まった成功パターンを実行していくうえでは強みがありました。

しかし、今はそれだと成り立ちません。今は1人1人が「平均値」ではなく、自分の強みを生かして活躍していく必要があります。そうしなければ、イノベーションや改革は生まれません。

ストレングス・ファインダー®という世界で一番使われている才能診断をご存知でしょうか？

ギャラップという世界的な調査会社が、組織の中でエンゲージメントが高くて生産性が高いハイパフォーマーを調べた結果、入パフォーマーはIQが高いのではなく、自分自身をよく知っており、自分の強みを使いこなしているという結果が出たそうです。

ストレンクス・ファインダー®はこの調査結果を踏まえ、個人が自分の強みを見出し、それを成果につなげるための方法を学べる診断です。このストレンクス・ファインダーを使って、診断結果(自分の強み)を見ながら今後のキャリアを考えたり、仕事でパフォーマンスしたりする方法を学ぶキャリア研修がいまとても人気があります。

ストレンクス・ファインダー®を使うことで、ある程度抽象化したキャリアイメージを作ることが出来る、また、自己肯定感を高めたり自信をもつことができたりします。

自分の強みにフォーカスすることはセルフマネジメントやジョブクラフトにもつながります。強みに注目することで、目の前の仕事に意味づけしたり、新しい仕事を生み出したりできるようになると、社内で望むキャリアを実現できるようになりますので、転職する必要がなくなってきました。

ポイント③ キャリア面談の実施

人的資本経営における若手育成のシナリオ

3

“キャリア自律”を促す“キャリア”面談の実施 Kakedas

多様化しているキャリアを個別に対応することでキャリア形成を会社として支援していく

オンラインキャリア研修領域に専門特化したサービス／国内No.1の導入実績
(2,000名のキャリアコンサルタントから最適な面談者を選定)



キャリア自律を促すうえで、「個」をケアすることが大切です。従業員1人ひとり、価値観も仕事や家庭の状況も、悩みも抱えているものも違います。

例えば、女性活躍のプロジェクトを支援させていただくと、よく「うちのママ社員からは“管理職になりたくない”という声が多い。それが問題だ」という声を伺うことが良くあります。

確かに、女性従業員が持つ管理職への昇進意欲は、会社のカルチャーが関係していますし、ロールモデルがないからイメージがつかないといった事情も良くあります。しかし個別対応をしながら、実現したいことや意欲を引き出していくと昇格意欲は高まっていきます。

キャリア自律を促すためには、1対多になるキャリア研修だけでなく、個別のケアであるキャリア面談が重要です。

キャリア自律を促すために、キャリア研修とセット、また定期的な健康診断と同じ感覚でキャリア面談を導入する企業が増えています。

キャリアに関する本音、とくにネガティブな「このままこの会社で仕事していていいのか?」「この仕事で力がつくのか?」といった不安な社内では言いにくいものです。一方で、部署異動や人事制度などを通じたキャリア支援は社内だからできるものです。

キャリア面談を取り入れるうえでは、上記のようなメリット・デメリットを把握して、社内と社外をうまく組み合わせることがポイントです。まずは社外のキャリア面談で本音を吐き出し、意欲を引き出す。そのうえで、社内のキャリア面談や上司との1on1、社内公募制度などを使って、描いたキャリア形成の実現を支援するといった形が理想です。

ジェイックは、グループ会社Kakedasを通じて社外キャリア面談サービスを提供しています。Kakedasは2,000人を超える国家資格を持つキャリアコンサルタントが登録しています。そして、従業員の性格診断や経験を踏まえて、個々の従業員に最適なマッチングのキャリアコンサルタント10名が選出され、その中から1名を選んでキャリア相談できるという仕組みです。

企業側はキャリア面談でどんな本音があったのかを、個人が特定されないデータレポートサマリーで見ることができます。「じつは離職を考えている社員が何%いるのか」「悩んでいる社員がどのくらいいるのか」「何に悩んでいるのか」を知ることで、組織開発に活かすことができます。

キャリア自律の支援を検討されている場合、社員の本音を知りたい場合は、お気軽にご相談いただければと思います。

Z世代の特性と育成のポイント

少子化が進み、DXやイノベーションなどへの対応が求められる中で人材を「コスト」ではなく、「投資先」とみなす人的資本経営の考え方が広がっています。

人材投資の中でも重要度が高い「組織の次世代リーダー」を担う新人や若手はZ世代と呼ばれる世代です。Z世代は、1997年-2012年に生まれた世代を指します。

Z世代の特徴としては、

- ①一緒に働く社員や社内の雰囲気が大事
- ②ワークライフバランスを保ちながら働きたい
- ③パラレルキャリアで働きたい
- ④キャリア形成への関心は高い
- ⑤社会貢献ややりがいを求めている

といった傾向があげられます。

Z世代を育成する上では、上記のような特徴を踏まえて、

- ①「競争」より「共創」
- ②管理職も「プライベートの自己開示」が大切
- ③キャリアの視座・視点を広げるアプローチ
- ④キャリア自律やキャリア安全性によるモチベート
- ⑤キャリアアップ以外の多様な価値観を受け入れる

といったことが大切です。

とくに今の若手は、日本経済が“右肩下がり”のステージを当たり前のものと捉えており、だからこそキャリア安全性に対して強い関心を持っています。それを良いエネルギーにするためのアプローチが大切です。

育成のポイントは、

- ①イクボスの育成
- ②強みにフォーカスした育成
- ③キャリア面談による個別フォロー

です。

ポイントを押さえて、Z世代の育成をぜひ成功させてください。

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

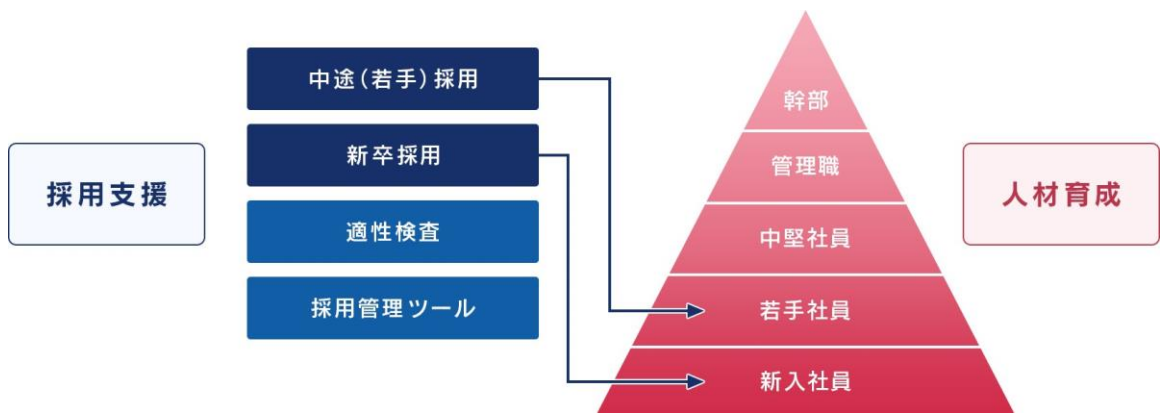
Mission

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人の学生と出会える【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、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

☎ [03-5282-7600](tel:03-5282-7600)

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。