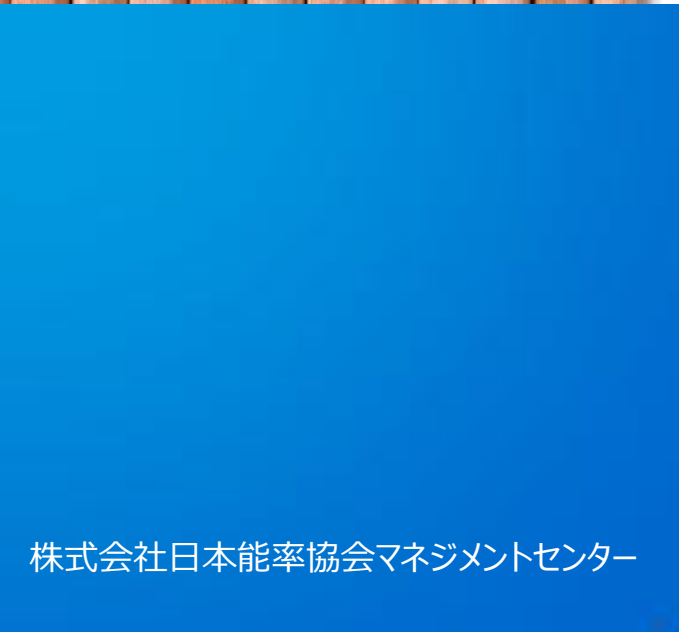




人生100年時代の『個人』と『企業』の成長を考える

# デジタルネイティブ世代が 「学び」「活躍する」ために必要なこと





- 1 「個人」と「組織」の関係性の変化
- 2 新人・若手の「意識」と「行動」の変化
- 3 デジタル・ネイティブ世代の「伸び方」「活かし方」

# 回答者の属性

単一回答

全体(907)

## 新入社員



## 上司・先輩



1

学生時代の経験

2

社会人としての「意識」と「行動」



5

社会人としての「意識」と「行動」

3

上司・先輩との接し方



6

新入社員との接し方

4

上司・先輩からの期待と課題



7

新入社員への期待と課題

8

働く価値観／考え方（マインド）／生活／出る杭人材のイメージ

## 企業規模

新入社員  
(391)

501人~1000人



134人

1001人以上



257人

上司・先輩  
(516)

501人~1000人



155人

1001人以上



361人



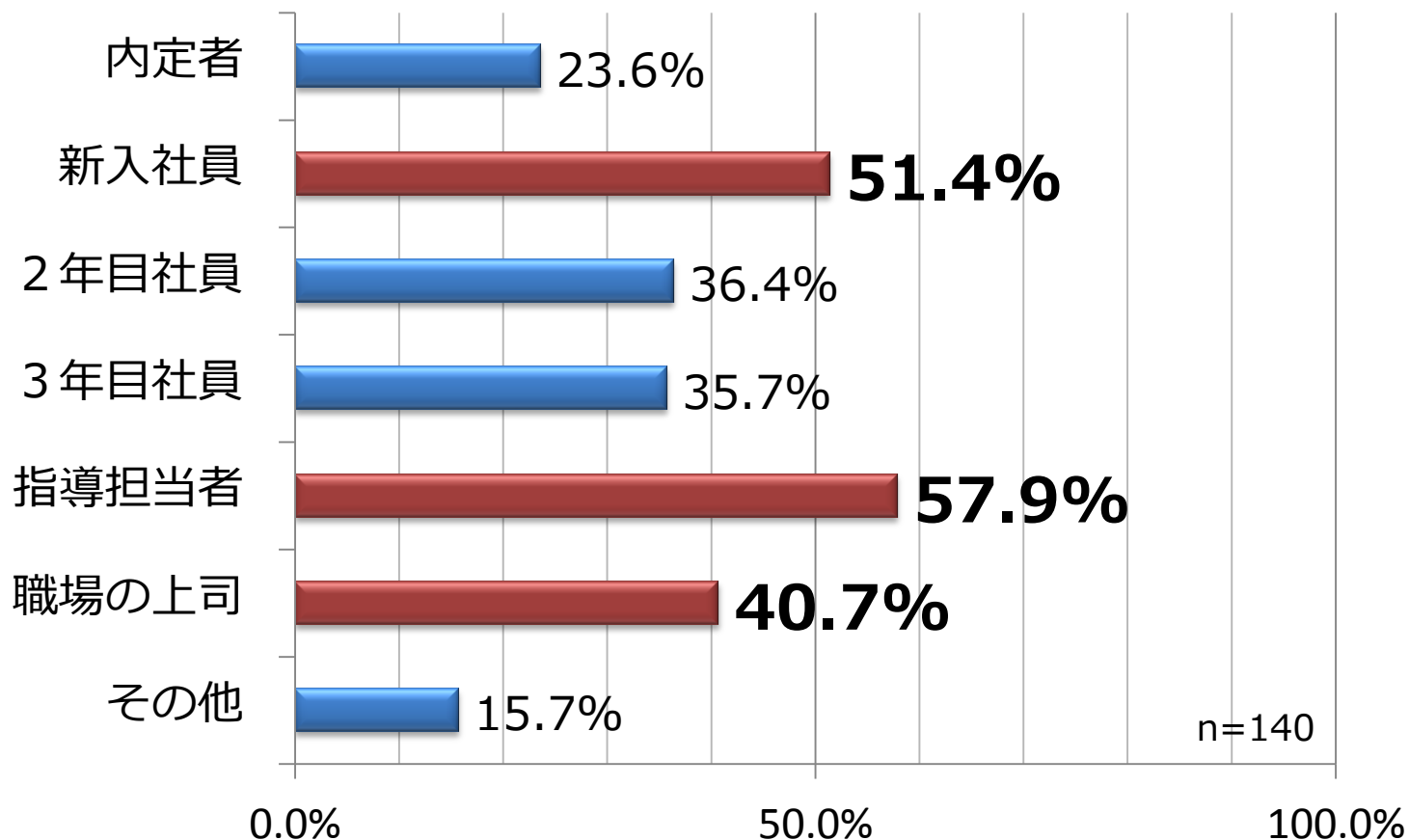
順位	理由	割合
1位	<b>育成方法・仕組みづくりの情報収集</b>	<b>35%</b>
2位	<b>若者の価値観・意識の把握</b>	<b>34%</b>
3位	<b>教育体系見直しの参考</b>	<b>33%</b>
4位	若手への接し方を知るため	13%
4位	「働き方改革」×「若手教育」について知りたい	13%
6位	定着率向上の参考	12%
7位	採用活動の参考	10%
8位	他社事例の収集	7%
9位	部門・現場への情報展開	2%
10位	上司に勧められて	2%

2017年JMAM「若年次セミナー」参加者アンケート（n=135）

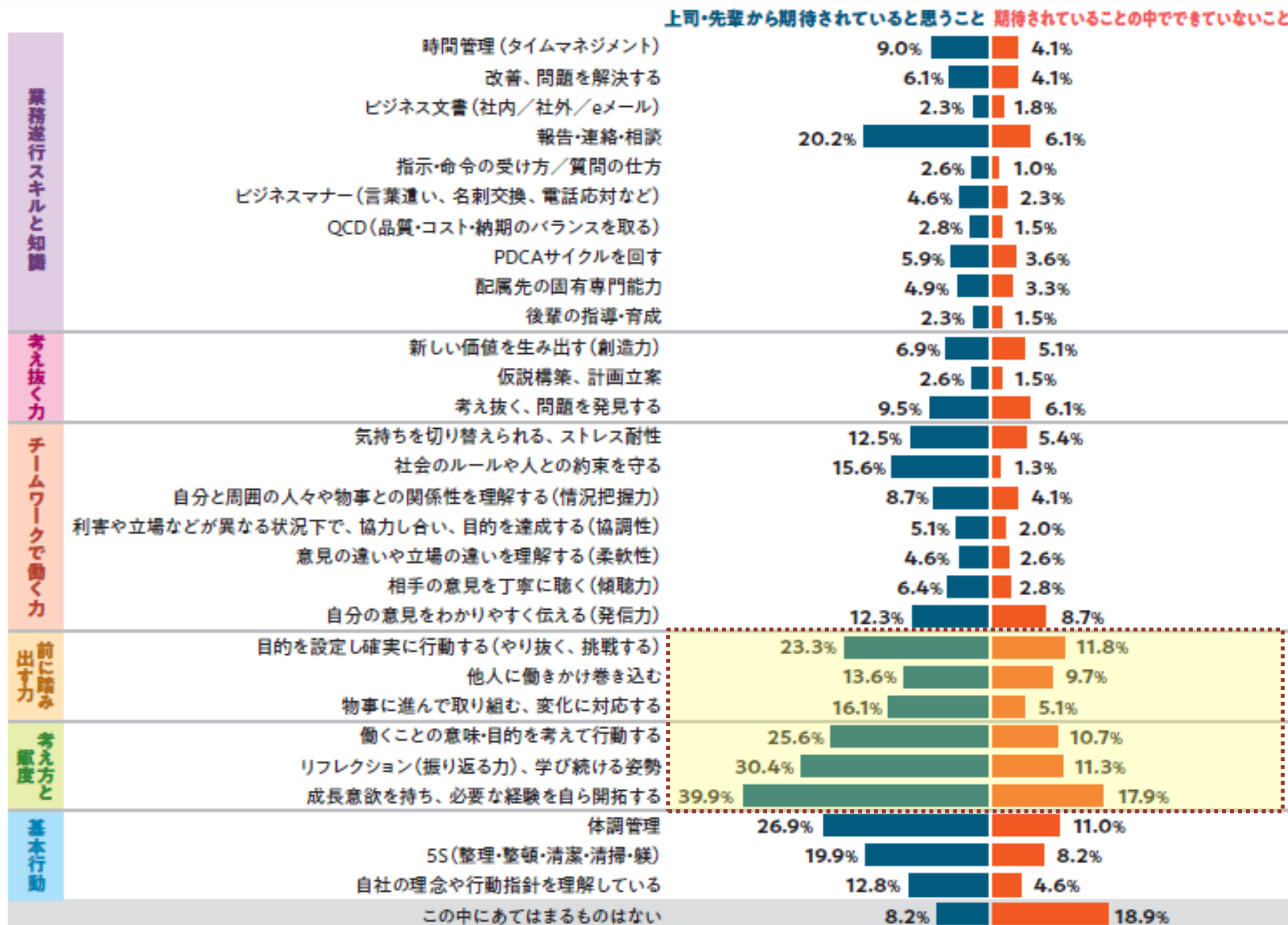


## 「新入社員」と「現場の受け入れ体制」の課題が大きい

### 「若手社員育成」において、強化が必要と思う対象（複数回答）



2018年JMAM「若年次セミナー」参加者アンケート（n=140）







上司・先輩から期待されていると思うこと

新人に期待していること

新入社員側

上司・先輩側



**成長意欲を持ち、  
必要な経験を自ら開拓する** 39.9%

**体調管理** 39.3%



**リフレクション（振り返る力）、  
学び続ける姿勢** 30.4%

**5 S（整理・整頓・清潔・清掃・躰）** 33.9%



**体調管理** 26.9%

**社会のルールや人としての約束を守る** 33.9%

4位

**働くことの意味・目的を考えて行動する** 25.6%

**報告・連絡・相談** 27.9%

5位

**目的を設定し確実に行動する  
（やり抜く、挑戦する）** 23.3%

**働くことの意味・目的を考えて行動する** 26.6%

6位

**報告・連絡・相談** 20.2%

**成長意欲を持ち、  
必要な経験を自ら開拓する** 26.2%

7位

**5 S（整理・整頓・清潔・清掃・躰）** 19.9%

**リフレクション（振り返る力）、  
学び続ける姿勢** 20.9%

イマドキ若手社員の仕事に対する意識調査（2018）JMAM（n=907。新入社員=391、上司・先輩=516）



期待されているもの／しているものの中で、できていないこと

新入社員側

上司・先輩側



**成長意欲を持ち、  
必要な経験を自ら開拓する** 17.9%

**成長意欲を持ち、  
必要な経験を自ら開拓する** 15.1%



**目的を設定し確実に行動する  
（やり抜く、挑戦する）** 11.8%

**働くことの意味・目的を考えて行動する** 14.9%



**リフレクション（振り返る力）、  
学び続ける姿勢** 11.3%

**5 S（整理・整頓・清潔・清掃・躰）** 14.9%

4位

**体調管理** 11.0%

**体調管理** 14.7%

5位

**働くことの意味・目的を考えて行動する** 10.7%

**報告・連絡・相談** 14.7%

6位

**他人に働きかけ、巻き込む** 9.7%

**社会のルールや人との約束を守る** 12.4%

7位

**自分の意見をわかりやすく伝える** 8.7%

**リフレクション（振り返る力）、  
学び続ける姿勢** 10.7%





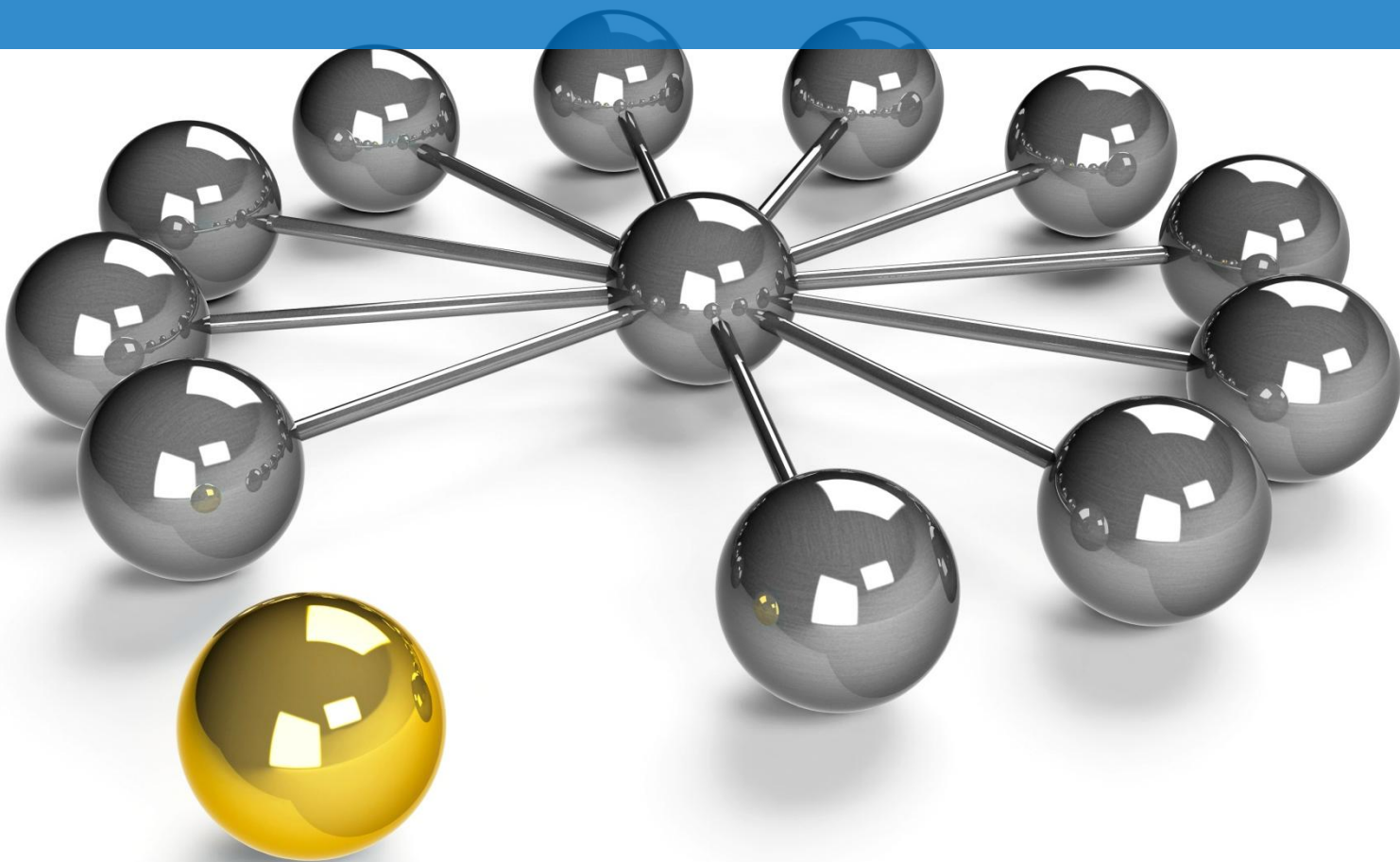
「基本行動」「新社会人基礎力（考え方と態度／考え抜く・前に踏み出す・チームで働く）」の土台を築き、業務遂行力を高める

新人・若手に期待する「仕事の基本要素」

大項目	小項目	学習テーマ		
業務遂行スキルと知識	後輩指導	教える	問いかけ	承認
	時間	時間管理（タイムマネジメント）		
	ビジネスマナー	言葉遣い（敬語）	電話応対	名刺交換 顧客対応
	ビジネスコミュニケーション	指示・命令の受け方	報告・連絡・相談	質問
	文書作成	ビジネス文書（社内・社外／eメール）	PCスキル（Word／Excel）	
	仕事の進め方	5 S	PDCA	QCD
	行動規範／健康管理	理念／方針理解	健康管理	
考え抜く力（シンキング）	計画力／創造力／課題発見力	仮説構築、計画立案		新しい価値を生み出す
		考え抜く、問題を発見する		
前に踏み出す力（アクション）	主体性／働きかけ力／実行力	物事に進んで取り組む、変化に対応する		他人に働きかけ巻き込む
		目的を設定し確実に行動する（やり抜く、挑戦する）		
チームで働く力（チームワーク）	配信力／傾聴力／柔軟性／協調性／状況把握力／ストレスコントロール力／規律性	自分の意見をわかりやすく伝える		相手の意見を丁寧に聴く
		協力し合い、目的を達成する		周囲の人々や物事との関係性を理解する
		意見の違いや立場の違いを理解する		
		規律性（挨拶・ルール・時間厳守など）		気持ちの切り替え
考え方と態度	成長意欲／学ぶ力／自己実現力（キャリア開発）	成長意欲を持ち、必要な経験を自ら開拓する		
		働くことの意味・目的を考えて行動する		学び続ける姿勢
		リフレクション（振り返る力）		



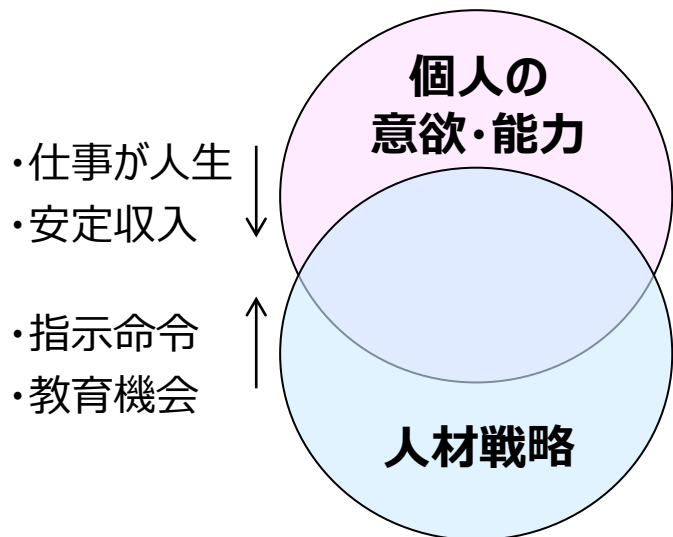
# 1 「個人」と「組織」の関係性の変化





## これまでの日本的経営

個人の意欲・能力と  
企業の人材戦略が合致



- ・Work as Life
- ・指示命令の忌避
- ・充足の追求
- ・多様化、グローバル化

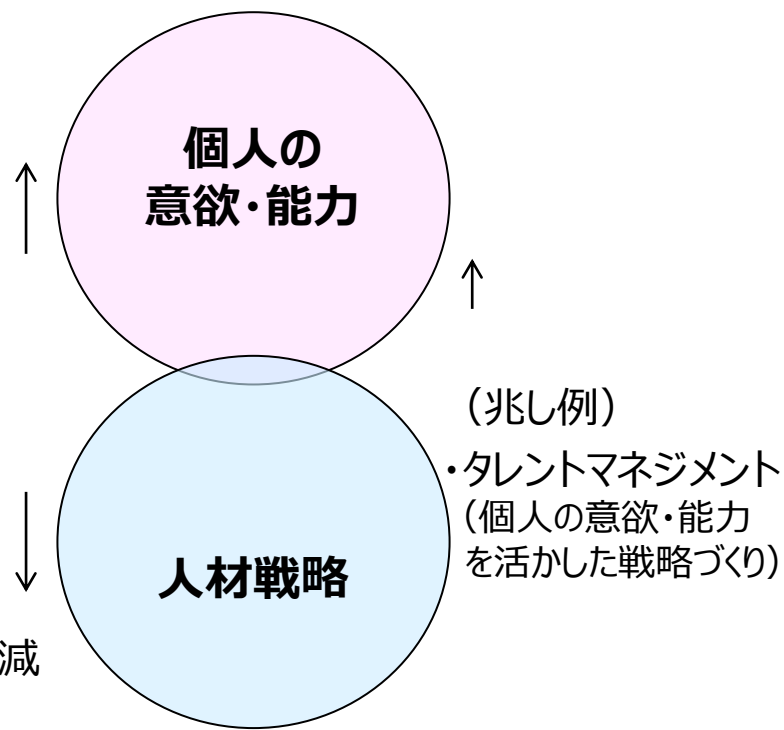


個人の価値観の変化  
企業の効率化追求

- ・教育予算の低減

## 現在～これからの傾向

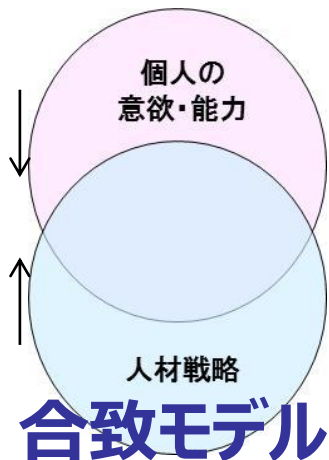
個人の意欲・能力と  
人材戦略がアンマッチ



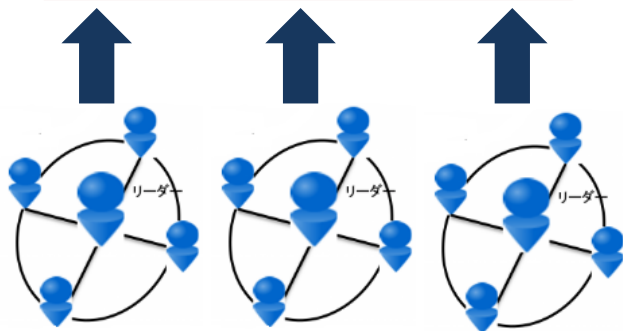


## 象徴的な日本的経営

個人 ≤ 組織



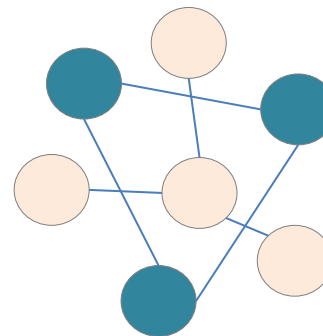
VISION



組織体

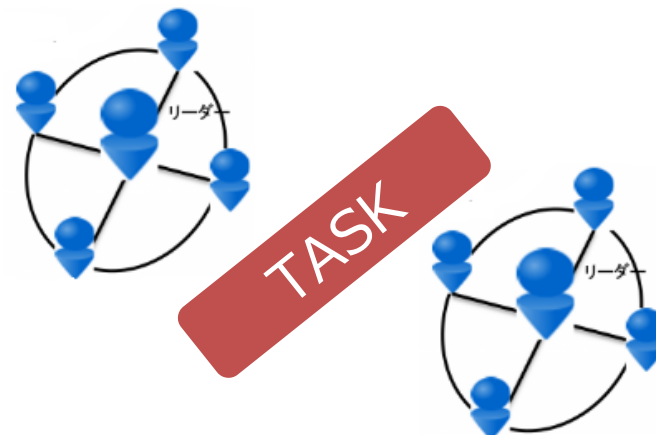
## 新しい人材と企業のあり方

個人 ≥ 組織



ネットワークモデル

リーダーシップ  
スタイル





## NOW (2018)

### 属人的

「集団／一律」の教育主体

「役割変更時」が教育機会

「全員同一」のプログラム

正社員／階層別

体系的なテーマ学習

教える・教わる



## NEXT (20XX)

### 科学的

「個」を鍛える

「成長に寄り添う」サポート

「個人」に合わせたプログラム

全社員／選択式

必要なテーマを、必要なときに、  
必要なだけ

学び合う

キーワード





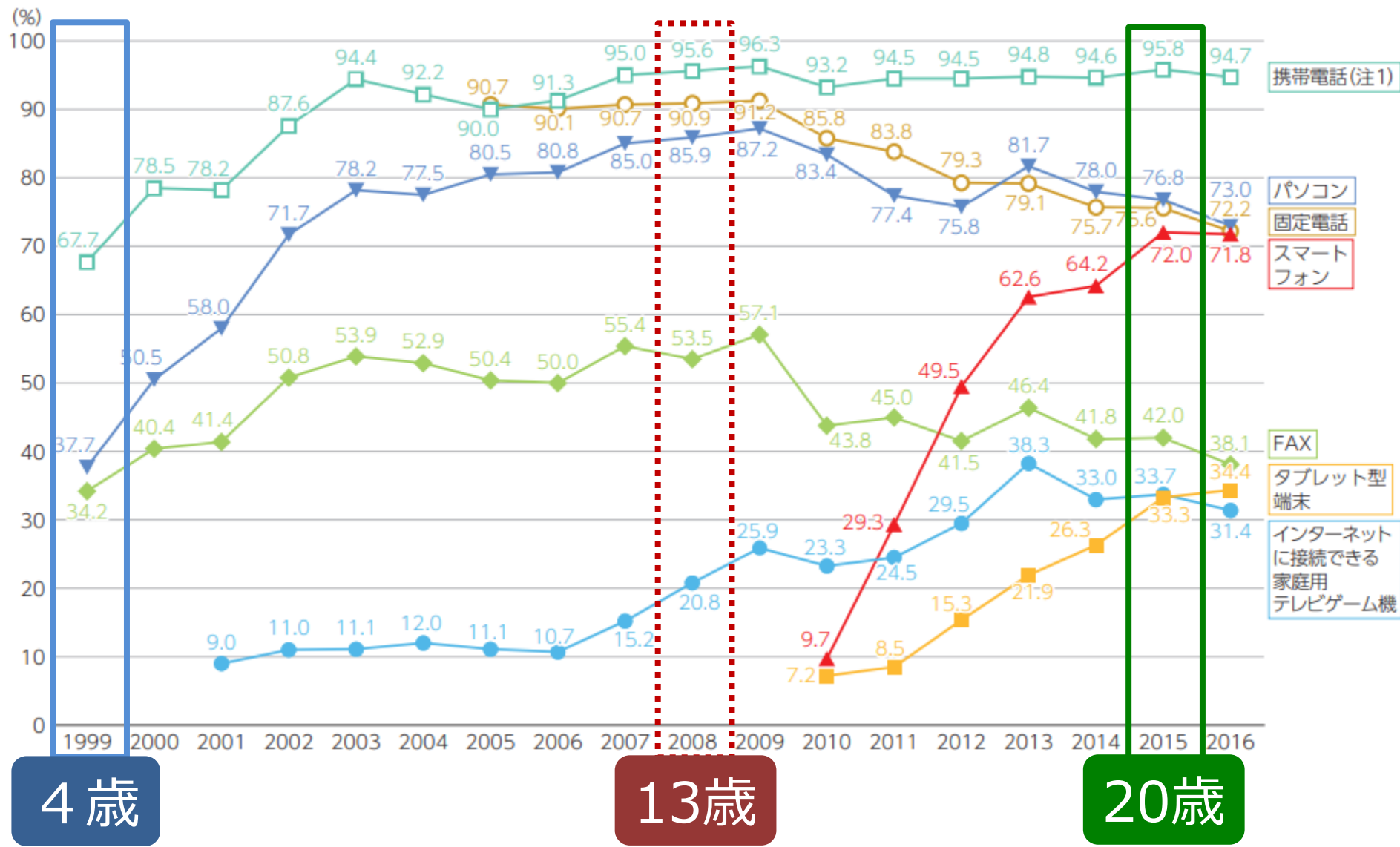
2

## 新人・若手の 「意識」と「行動」の変化





※（注1）携帯電話にはPHSを含み、2009年から2012年まではPDAも含めて調査し、2010年以降はスマートフォンを内数として含めている。



（出典）総務省 通信利用動向調査「平成29年版 情報通信白書」より



1

心地良い仕事環境で働きたい（物理的にも、精神的にも）

2

褒めてもらいたい

3

納得できるように論理的に話してほしい

4

報告・連絡・相談はメールで済ませたい

5

失敗経験を通じた学びが効果的と実感しているが、  
大きな仕事は任されたくない

6

自分に自信がない・満足していない

+ 1

新人・若手の大きな特徴 = 二極化





学生時代の経験

自ら立候補して、クラスや集団のリーダーを務めてきた



リーダーとしての経験は無い

仲間のために思い、あえて厳しい苦言を直接伝えた



仲間に対して、厳しい苦言は伝えてこなかった

50%

働き方

チームワークを重視する職場



個人の裁量に任せられる職場



指導スタイル

意図が不明確な仕事依頼は  
言われた通りにおこなう



意図が不明確な仕事依頼は  
その仕事に取り組むかしばらく考える

仕事で行き詰っている時、  
こちらから上司・先輩に  
話しかける



仕事で行き詰っている時、  
上司・先輩が察して  
話しかけてもらいたい

50 %

上司・先輩との関わり方

在宅勤務などが増え、  
直接的なコミュニケーション機会  
が減ると困る



メールやネット会議などができれ  
ば、  
上司や先輩が近くにいる  
必要はない



成長意欲

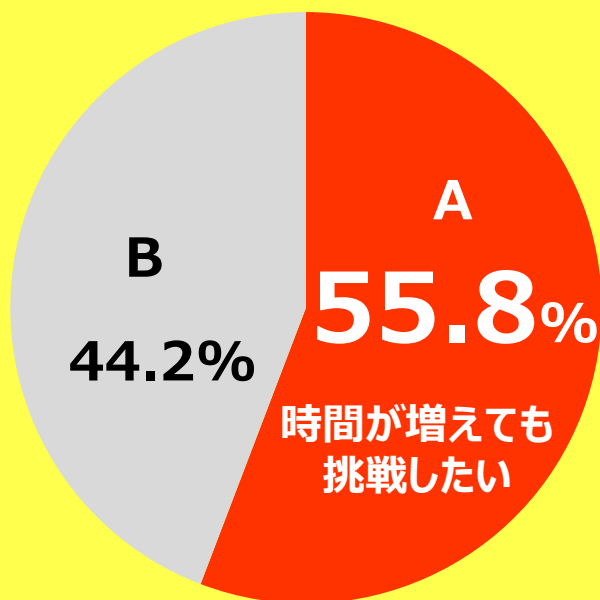


出典：イマドキ若手社員の仕事に対する意識調査（2018）JMAM n=391



# 限られた業務時間で「成長」を促す工夫が求められ始めている

## 新入社員



時間が増えても  
挑戦したい

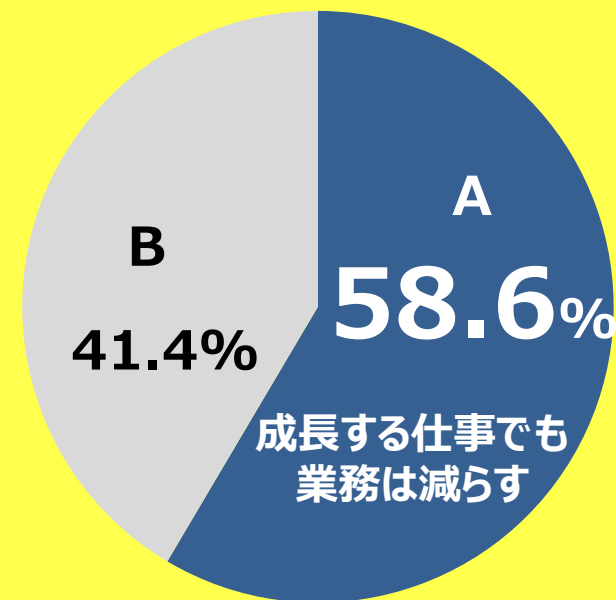
A

一時的に業務の負荷や労働時間が  
増えても挑戦したい

B

無理のない範囲で業務に取り組みたい

## 上司・先輩



成長する仕事でも  
業務は減らす

A

成長につながる仕事であっても、  
残業をしないことを優先して業務を  
減らしている

B

負荷は配慮するが、必要な仕事は  
残業になるとしても依頼している

3

# デジタル・ネイティブ世代の伸び方「活かし方」

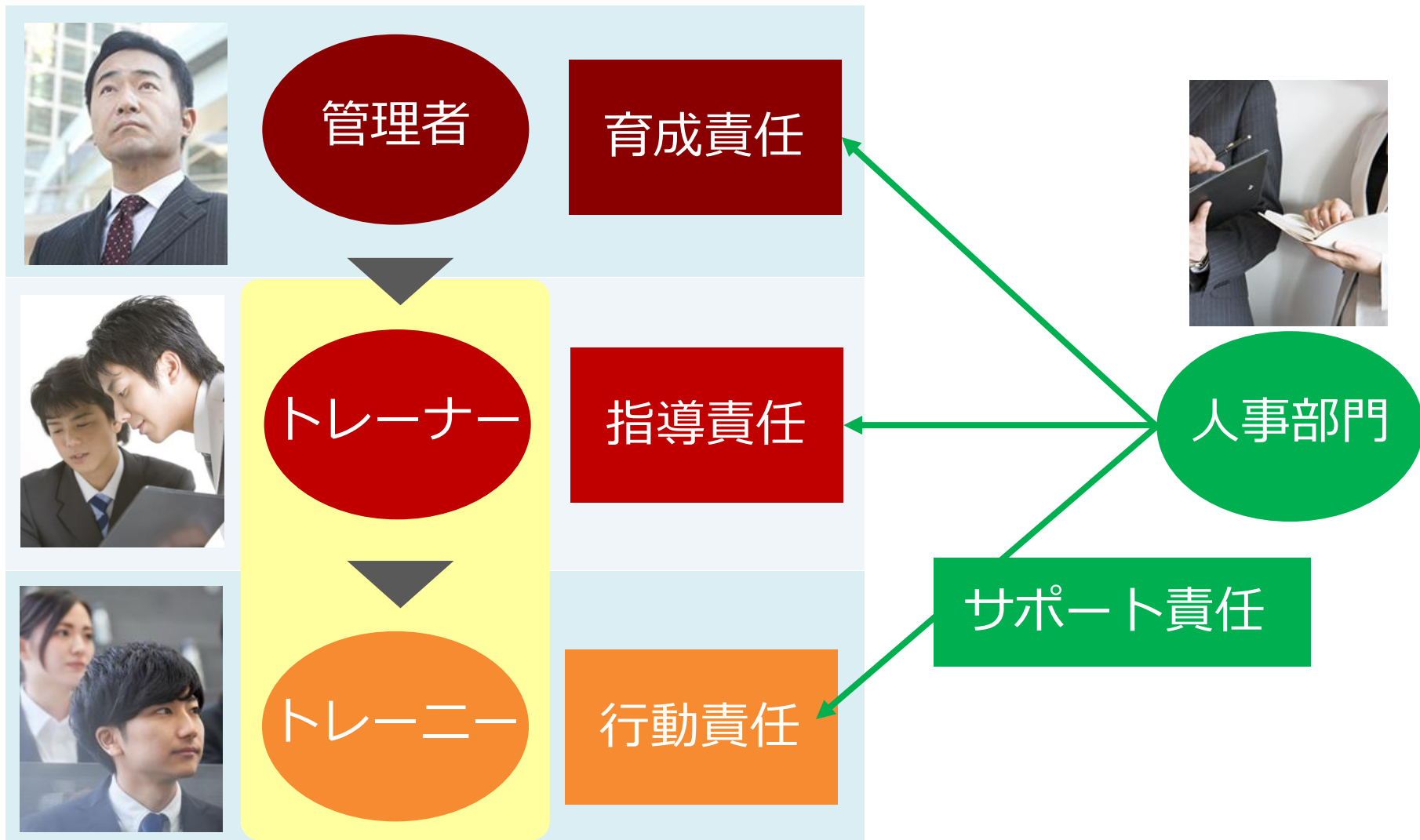
**成長の機会を与える**

**+**

**成長の機会を自ら創り出す**



# 「4人のプレイヤー」の役割と責任





Point

Key word

Policy

経験 からの

学び方

学ばせ方

楽しさ      安心感

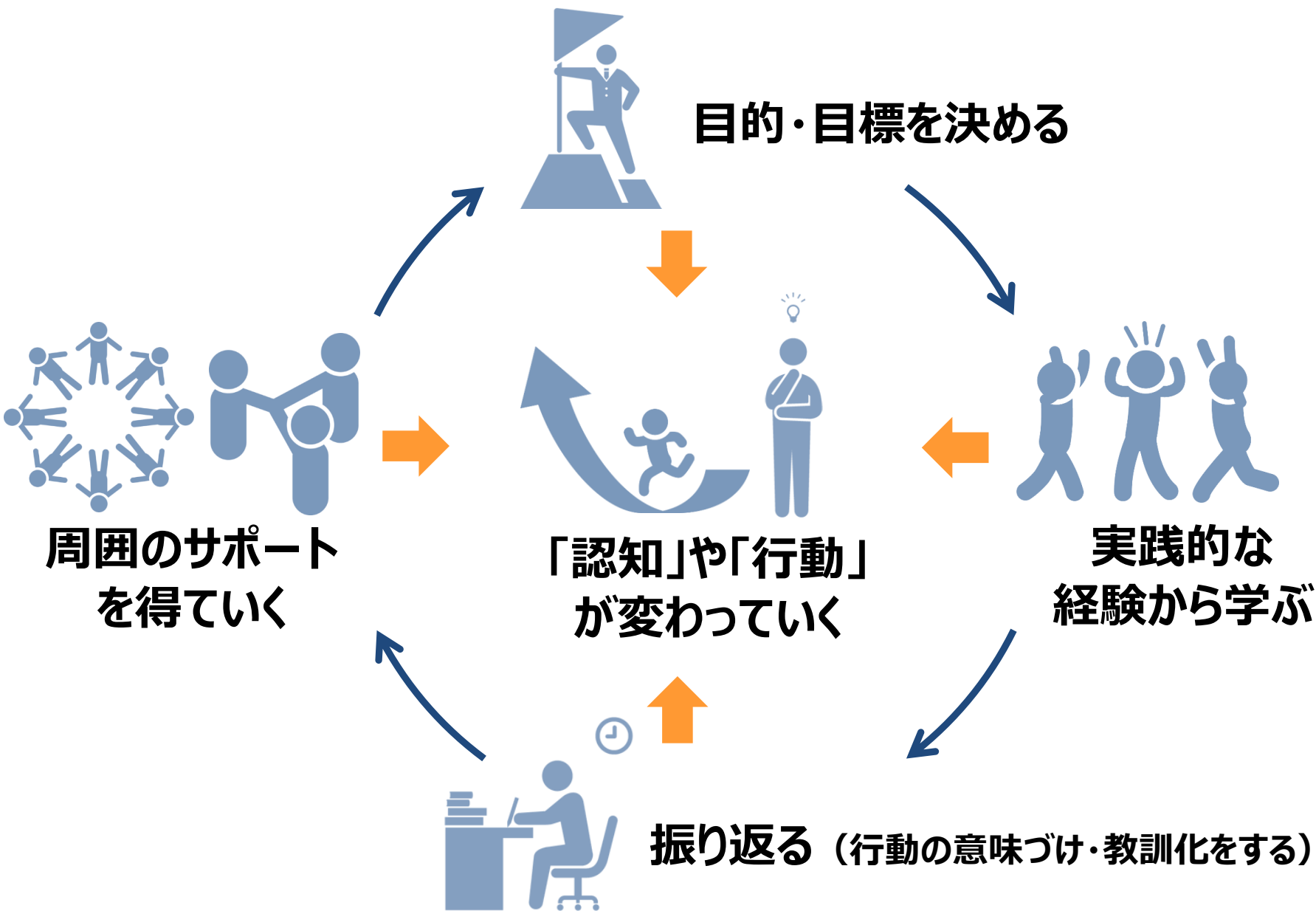
対話      フィードバック

「成長したい」と思える体験  
(協調性 + 主体性、ゲーム性)

「体験」の提供  
→ 良質な経験学習へ

「成長」の言語化・可視化  
(振り返る視点の提供)

対話 (感情的共感)  
① 振り返りと教訓抽出  
② 意味づけと方向づけ  
③ 動機づけとサポート







New

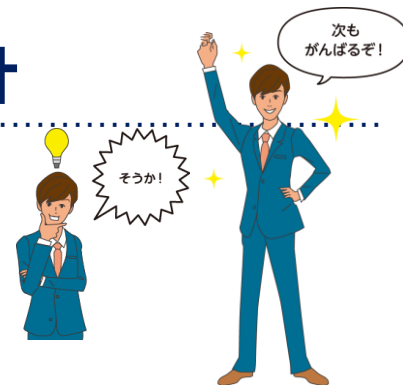
# 主体性・協調性 考動実践コース (FSK)

特長

1

## 近年の若手社員の趣向に合わせたコース設計

職場実践に必要な基本チェック（ポイント理解）をおこないながら進めることで、失敗を恐れず、積極的な「経験からの学び」を促進します。



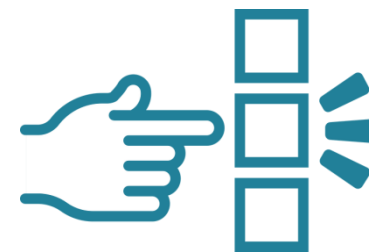
特長

2

## 仕事の実践場面を想定したケースで展開

基本行動や状況対応など、新入社員が遭遇する仕事の実践場面を想定したさまざまなケースを用意。

新入社員研修で学ぶ「基本行動」や「業務遂行スキル」についてどうすれば主体性・協調性のあるレベルまで引き上げられるかについて「考え」「体験し」「振り返る」のステップで展開していきます。



特長

3

## 楽しみながら「考動力」を身につける学習スタイル

演習はビンゴゲーム形式を取り入れ、研修に対して「楽しく」「前向きに」参画できる工夫をしながら、主体性・協調性を身につけていく学習スタイルとしています。





特長

4

## 「成長している」を実感するリフレクション

自分と他者を認め合いながら、段階的に事実と感情の振り返り（リフレクション）をおこない、前向きに自分自身の成長を

### 振り返りシート1

チーム名 氏名

(1) もっと印象に残った問題は何か？

理由

(2) もっと難しいと感じた問題は何か？

理由

(3) これからの仕事で役に立ちそうな問題は何か？ (3つ以内)

### 振り返りシート2

チーム名 氏名

1. 今回のワークの中で、社会人として期待される主体性・協調性をどの程度発揮できたでしょうか。「そう思う」4「どちらかといえばそう思う」3「どちらかといえばそう思わない」2「そう思わない」1の4段階で自己評価しましょう。(組やチームの評価ではなく、あなた自身に対する評価です)

No	設問	自己評価
①	どの問題にも個人任せせず自分事として取り組みだとう自負できる	4 3 2 1
②	得意な得意に固執なく、常に他の代表として回答できるよう準備していた	4 3 2 1
③	相手チームの問題でも、ポイントチャンスのために真前に取り組みだ	4 3 2 1
④	どんな状況でも、やる気を失わなかった(嬉しい・意見がまとまらない等)	4 3 2 1
⑤	ワーク中は、「身振り」にも「受身」にもならずに取り組みだ	4 3 2 1
⑥	メンバーには遠慮せず、自分の考えを発言し、不明な点は質問した	4 3 2 1
⑦	メンバーの発言や質問も、しっかりと聴くことができた	4 3 2 1
⑧	メンバーの様子を常に観察し、手助けが必要そうときは自ら働きかけた	4 3 2 1
⑨	どの問題も、得意な得意に固執せず、他のメンバーも巻き込んだ	4 3 2 1

### フィードバックシート

チーム名 氏名

1. 本人記入欄【あなたがシゴゲームで設定した主体性・協調性の考動目標】

2. メンバー記入欄【メンバーから本人へのフィードバック】

(1) 上記(1.)に書かれていることを、本人はワーク中に発揮していたと感じましたか？  
具体的に(どの場面)のどの考動か記入してください(思い出せなければ未記入で構いません)

(2) 上記(1.)以外で、①良かった考動、②今後期待する考動 も書いてください。

メンバー 考動目標の具体的な発揮内容(どの場面)のどの考動かがあれば記入

1人目

2人目

## ●「行動（事実）」と「感情」の整理

「印象に残った問題」「難しいと感じた問題」「これからの仕事で役に立ちそうな問題」の選択とその理由を具体的に考える

## ●自己チェックによる発揮度合いの確認

主体性・協調性の発揮度に関して「できたこと・改善点」を具体的に振り返る

## ●仲間との振り返り ※ブレインライティング方式

初期に自分が設定した「考動目標」に対して、グループメンバーが発揮度を評価する。

加えて、「良かった考動」「今後期待したい考動」を具体的に書き出し、相互フィードバックをおこなう。



<b>アウトプット</b> の変化	今までできなかったことができるようになる
	新しくできることが増える
	よりよい結果につなげることができる
<b>意識</b> の変化	やらなかったことをやるようになる
	心の中のバリアがとける
	意識や考え方がかわる
<b>思考</b> の変化	自らの認識や思考の枠組みが変化する
	新しい思考が広がる
<b>行動</b> の変化	行動に変化が起こる
	今までとは違う行動をするようになる
<b>能力</b> の変化	新たなスキルや能力を得る
	知識やスキルを習得したり、気づいたりする

# 小刻みな経験で 段階的に成長していく



指導側

期待する状態  
(最終ゴール)

ミニ成功体験  
(中間ゴール)

- ・ (ぼんやり) ありたい状態を描く
- ・ 仲間との助け合いながら取り組む
- ・ 自己の強み・弱みと向き合う など

→自己肯定感や自己効力感のUP

到達したい状態 (ゴール)

or

期待されていると思っている状態

新入社員



上司



## コーチング（挑戦）

- ◆可能性、潜在能力に気づかせる
- ◆高い目標に挑戦させる
- ◆主体的に自律させる

自律状態



依存状態

## フィードバック（伝達）

## ティーチング（指導）

- ◆目標、課題を説明する
- ◆仕事のやり方などを教える
- ◆日常業務を指導する

先輩



## メンタリング（支援）

- ◆困っているときに相談に乗る
- ◆自信をなくしている時に励ます
- ◆自分の体験談などを話す

（資料出所）「メンタリング・コーチングハンドブック」を参考に作成



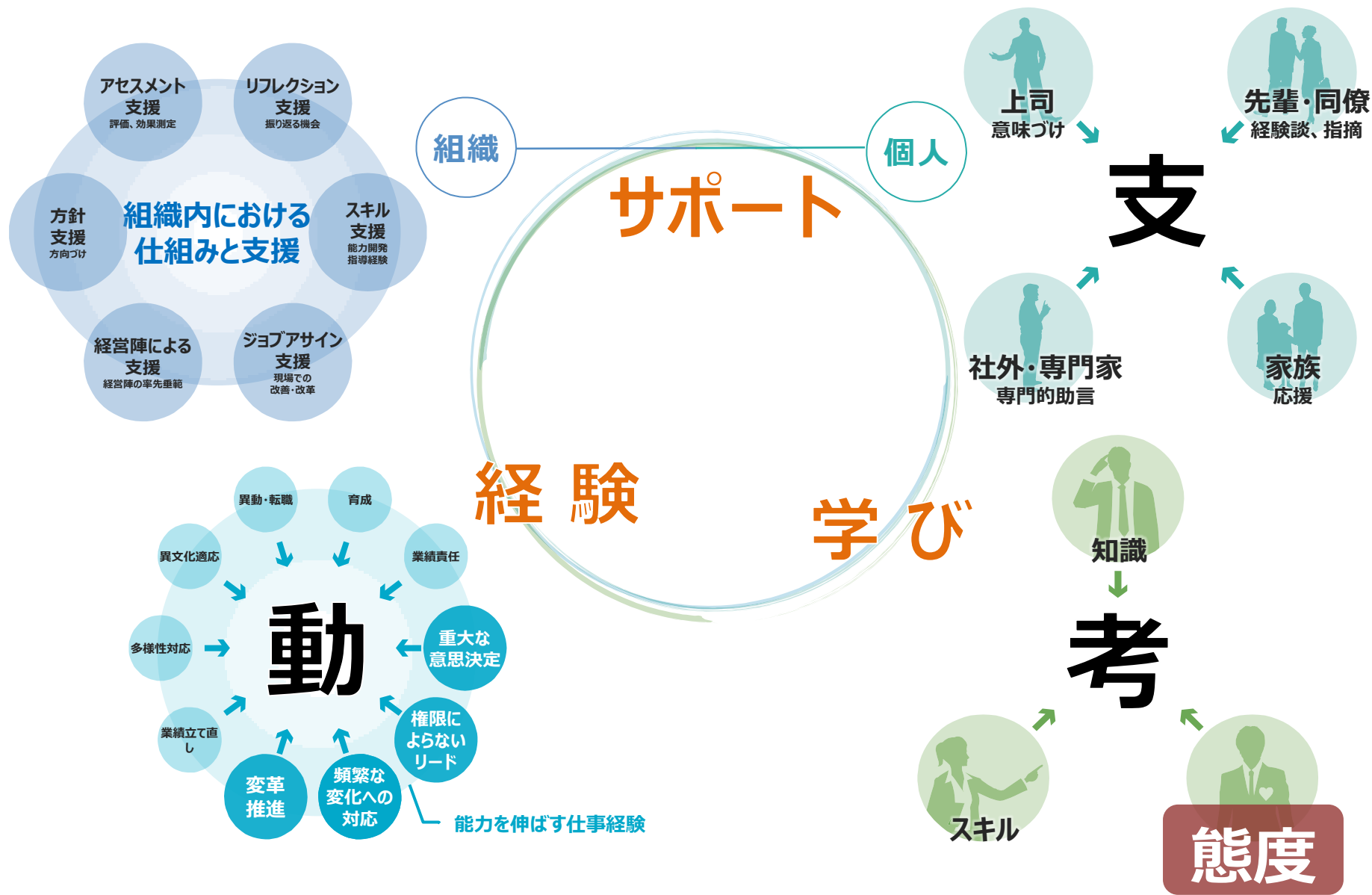
## 目的により、運用方法は大きく変わる

	短期	中期	長期
目的	日々の業務や研修などで学んだ行動の習慣化	年度の「成果・能力目標」の達成	「価値観・信念」の明確化 「キャリアビジョン」設定
取組期間	1ヶ月	四半期～1年	人生をかけて
振り返る素材	「日々の業務活動」 「研修で学んだ行動」	「達成感のあった経験」 「苦労した経験」 「印象に残った経験」など	「一皮向けた経験」 「成長した経験」 「影響を受けた人」など
振り返り方の 教示タイミング	1日の節目（夕方・翌朝） スキル研修の「最後」	職場の定例会議や面談 （1on1など）	階層別の任用時、 フォロー研修の「最初」
振り返る頻度	毎日	1ヶ月～数ヶ月に1回	数年に1回
媒体ツール	・日報／日記 ・研修モジュール ・記録フォローシステム など	・内製化用のガイドライン ・シート など	・研修モジュール
運営方法	意識的な実践	定例会議、面談などの場での振り返りと教訓抽出	自己分析とストーリーテリング



<b>事実を確認する</b> 質問 (経験の中身を聞く)	その行動をはじめたきっかけは何でしたか
	その行動をなぜ今までやらなかったのですか
	その経験で困ったことは何ですか
	その経験で困ったことをどう乗り越えましたか
<b>効果を整理する</b> 質問 (経験の影響を聞く)	その経験をしたときにどのように感じましたか
	その経験の前後で何か変わりましたか
	その経験が他のどのような場面に影響を与えましたか
	その経験が周りの人にどのような影響を与えましたか
<b>自己理解を促す</b> 質問 (経験を深める)	あなたの考え方の特徴は○○○ということですね
	あなたの行動の特徴は○○○ということですね
	その経験を活かすために自分に合ったやり方は何ですか
<b>経験の活かし方を聞く</b> 質問 (経験を広げる)	その教訓を今後どのように活かそうと思っていますか
	その教訓を今後活かせる場面はどういうところですか
	その教訓を活かして、次にチャレンジしてみたいことは何ですか



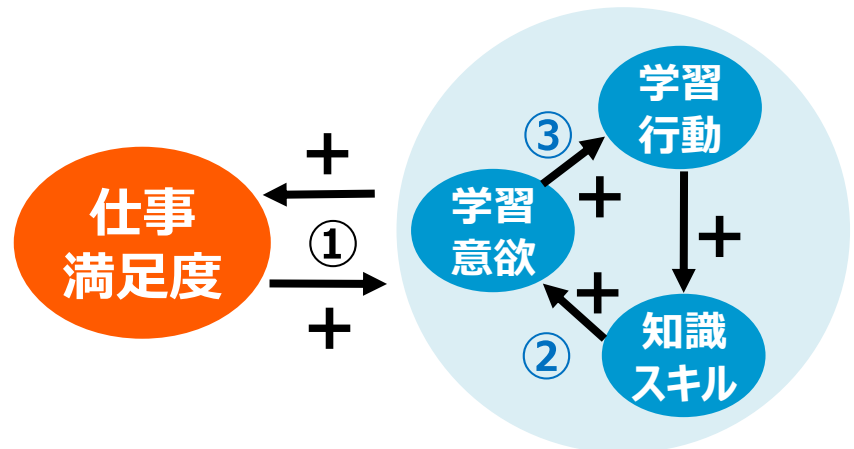




# 業績 = 知識・技能 × 態度

知っていること（知識）、できること（技能）は、  
「態度」のフィルタによって歩留まりが落ち、またはゼロとなる。

未経験のことから逃げる態度を持っていると、  
知識・技能は発揮できない。





心の開放（グロースマインドセット）が、

「どんな仕事でも、自ら考動し、他者の期待に応える」人材としての成長に影響を与えている

心の開放

能力は高められる  
失敗を恐れない  
ストレッチな目標に  
挑戦したい  
より良くなれる  
学ぶことが楽しい  
他人の評価よりも  
自分の成長  
フィードバックを  
歓迎する

自らコトを起こす

工夫により  
新しい何かを生み出す

他者に働きかける

自分にもできることを  
探す

新しいやり方や考え方を  
受け入れる

他責にせず共に  
目標達成に取り組む

自ら考え、行動することが「できる人」と「できない人」という 評価 の分岐点

心の壁

指示されたことだけする  
(難しい挑戦はしない)

変えない、  
失敗しないようにする

合わせる、  
主張しないようにする

目立たないようにする

自分のやり方や  
考えに固辞する

関わらないようにする

他人からの  
評価が気になる  
失敗したくない  
目立ちたくない  
人は変わらない  
知性や才能は  
固定的  
教えて  
もらっていない  
理不尽なことが多い  
恥をかきたくない

※スタンフォード大学心理学教授 キャロル・S・ドゥエック博士「growth mindset/fixed mindset」の考え方を参考に作成



## 3年目新入社員への指導とチーム貢献

- ・OJTの実践スキル  
ティーチング、メンタリング、コーチング
- ・育成責任を負う上司との連携
- ・専門業務スキルの更なる向上
- ・面談スキル（対話とフードバック）
- ・チームでの業務遂行力

## 中堅社員への準備

- ・アセスメントによる現状チェック
- ・これまでとこれからの役割の違い
- ・問題解決力
- ・権限によらないリーダーシップ

## 2年目スタートと行動の定着

- ・仕事の基本の定着
- ・経験学習による自己学習力向上
- ・業務スキルのブラッシュアップ
- ・仕事の内容を振り返る力（リフレクション）
- ・主体性／協調性の発揮
- ・周囲への影響力
- ・前工程／後工程を意識した行動

## 3年目の準備

- ・基本の定着化
- ・中堅社員への準備
- ・業務改善
- ・周囲とのコミュニケーション
- ・基本能力の完成
- ・OJTリーダーへの任命
- ・後輩指導の準備
- ・教え方のステップと基本スキル

## 入社オリエンテーション時

- ・社会人生活の基本習得
- ・会社ごとのルール
- ・新たな環境への適応  
（通勤や新たな人間関係）
- ・学生から社会人への意識転換

## 正式配属前期間

- ・配属に向けた最終準備
- ・基本行動ができるようになる  
ビジネスマナー、仕事の基本
- ・モチベーションアップ
- ・社会人としての成長の仕方  
（学び方）

## 配属後

- ・育成目標と計画に基づいた職場での教育
- ・OJTによる現場指導
- ・新たな環境適応  
上司先輩との人間関係、顧客との関係
- ・業績貢献への期待
- ・自己啓発意識

## フォロー期間

- ・アセスメントなどによる  
行動の振り返り
- ・同期との目線合わせ
- ・不安の解消
- ・2年目の準備
- ・経験からの学び方（再確認）

## 就活期間

- ・準備と業界会社研究  
就職情報サイト活用、インターンシップ  
OBOG訪問
- ・入社選考対策  
履歴書、エントリーシート、適性検査対策  
筆記試験対策、面接対策

## 内々定期間

- ・就職活動を終えるかどうかの葛藤
- ・友人たちと進路共有（相談）

## 内定期間

- ・内定先企業への期待
- ・働くことへの不安の解消
- ・必要資格の取得
- ・学生生活の謳歌と卒業論文



節目

人材育成に関するご相談は、お気軽にご連絡ください

---

e-mail: [customer-relation@jmam.co.jp](mailto:customer-relation@jmam.co.jp)



株式会社日本能率協会マネジメントセンター

**03-6362-4343**

(9:00~17:00 土・日・祝日除く)

〒103-6009 東京都中央区日本橋2-7-1 東京日本橋タワー

URL

<http://shrm.jp/>