

第二部

時代変化に求められる組織の在り方とは？

2021年8月4日

教育研修事業部 営業統括部 西日本企画部

✓ 音声は聞こえますか？

ご自身のPCのスピーカーが「ON」になっているか、音量が小さくなっていないかご確認ください。

※イヤホンを利用したご視聴を推奨しております。

✓ 映像は見えていますか？

通信環境が良好にも関わらず映像が投影されない場合、

PCセキュリティ・設定等の可能性がございます。

→事前にご案内させていただいた視聴環境を再度ご確認ください。

✓ 通信環境は「有線」接続を推奨

当日の回線状況により、映像、音声安定しない場合がございます。

ネットワークが乱れても自動で再接続しますので、ブラウザを閉じずにそのままお待ちください

※通信が乱れた場合、音声を優先いたします



**回線遅延が連続して発生する場合は、一度ログアウトいただき
再度入室いただくと、解消される場合がございます。**



視聴後はアンケートにご協力をお願いします

✓ 1 2 3 4

画面レイアウトの切り替え

チャット

質問

資料

「チャットにて」欄へのコメントが可能

→ご質問・参加者の交流にチャット欄をご活用ください

→Enter  で投稿 / 改行はできません

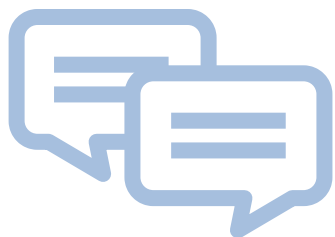
クローズのご質問は「質問」欄へ

→個別のご質問は「質問」タブへ投稿ください。

→講演中に回答できない場合、原則、翌営業日中に個別にご連絡差し上げます。



当日資料はアンケート回答いただけますと送付いたします。



チャットでは、ご参加者さま同士で、意見・情報交換が可能です。
ぜひ積極的にご活用いただければ幸いです。

以下について、ご注意をお願いいたします。

- ✓ チャット欄への「個人情報の投稿」はご遠慮ください
- ✓ チャット欄へ「自社広告の投稿」「他社媒体への誘導」を行った場合、投稿を削除させていただきます
- ✓ チャット欄での個人間のやり取りに関するトラブルについて当社は一切の責任を負いません

採用・研修担当者のための採用支援情報サイト



採用支援コラム、マイナビ利用企業さまコラム、
各種調査資料など、採用の担当者様向け情
報が満載！
この機会にぜひご登録ください。



「働く」中心にいるのは「人」。

どんなにテクノロジーが発達しても「人」が「人」らしく活動することによって、「組織」が成長すると考えています。
私たちは、「人」と「組織」の最適な掛け合わせを実現し、より大きな「組織の活力」を引き出す存在でありたい…



Concept

45年以上にわたって求職者の就職活動／企業の採用活動を支援してきたマイナビならではの実績とノウハウを最大限に活かし、採用力の強化はもちろん、研修を通じた社員育成、人材マネジメントなどクライアントの人事課題を解決に導くことにより、
「強い組織づくり」をサポートしていきます。



HR Trend Labとは？

<https://hr-trend-lab.mynavi.jp/>

人によりそう組織を。
*Training
Engagement
Development*

HR Trend Report 01

人によりそう組織を。

スタートアップ・ディスカッション
研究員が設立への想いを語る

『2018 マイナビ新入社員就職意向を調査し、
若手社員の課題や不安を解決！』

サービス企業における人材開発を考える
編 田 原 五 郎

マイナビ サービス

HR Trend Labは、企業や行政機関などに人材育成サービスを提供しているマイナビ教育研修事業部の新たな機能として誕生しました。弊社が研修サービスを始めて10年になりますが、この間にHR関連の様々な知見を蓄積し、有識者とのネットワークを広げてきたことから、一歩進んだHRの学術的な研究や情報発信を積極化していきます。

樋口 友美 (ひぐち ともみ)

株式会社マイナビ 教育研修事業部 営業統括部 西日本企画部

【業務内容】

採用・育成領域の研修の企画、立案、運営

【採用領域】

面接官研修、プレゼンテーション研修、GD・GW評価者研修、リクルーター研修、面接代行、内定辞退者調査業務などの企画、立案、運営

【育成領域】

階層別研修（新入社員、若手社員、OJTトレーナー、管理職研修）を企画、立案、運営、組織開発コンサルティング（タレントマネジメント関連）

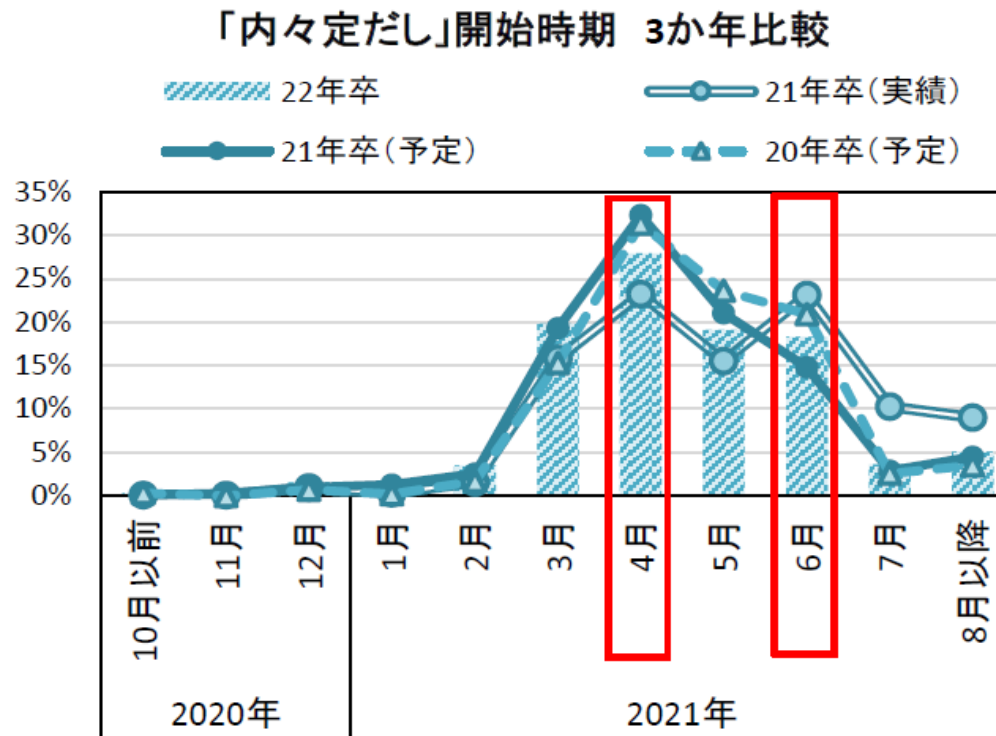
22年卒採用ー内々定だし開始時期

調査期間 2021年2月1日（月）～2月20日（土）

※前年調査：2020年2月13日（木）～3月6日（金）

有効回答数 2,142社 （上場 462社 ・ 非上場 1,680社）

TOPICS 各フェーズの開始時期を聞いたところ、22年卒では「エントリー受付」～「面接」まで3月が最多。「内々定出し」の開始時期は他のフェーズより分散しているものの4月が最多。このスケジュールはコロナ禍前の20年卒のスケジュールと同様の傾向を示している。



※「21年卒(実績)」は「マイナビ 2021年卒 企業内定状況調査」より引用しています。

調査期間 2021年2月1日（月）～2月20日（土）

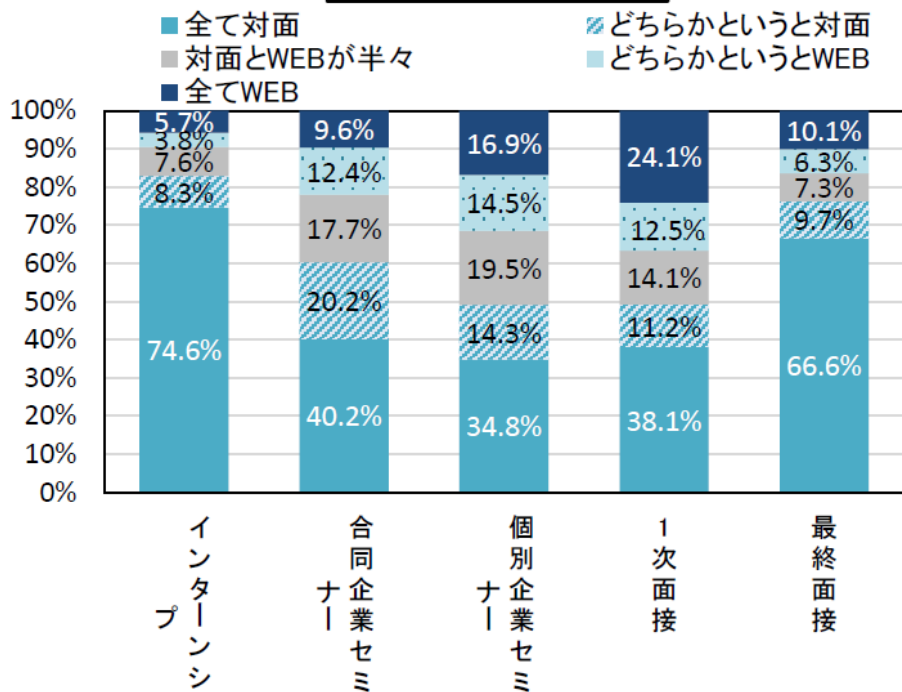
※前年調査：2020年2月13日（木）～3月6日（金）

有効回答数 2,142社（上場 462社・非上場 1,680社）

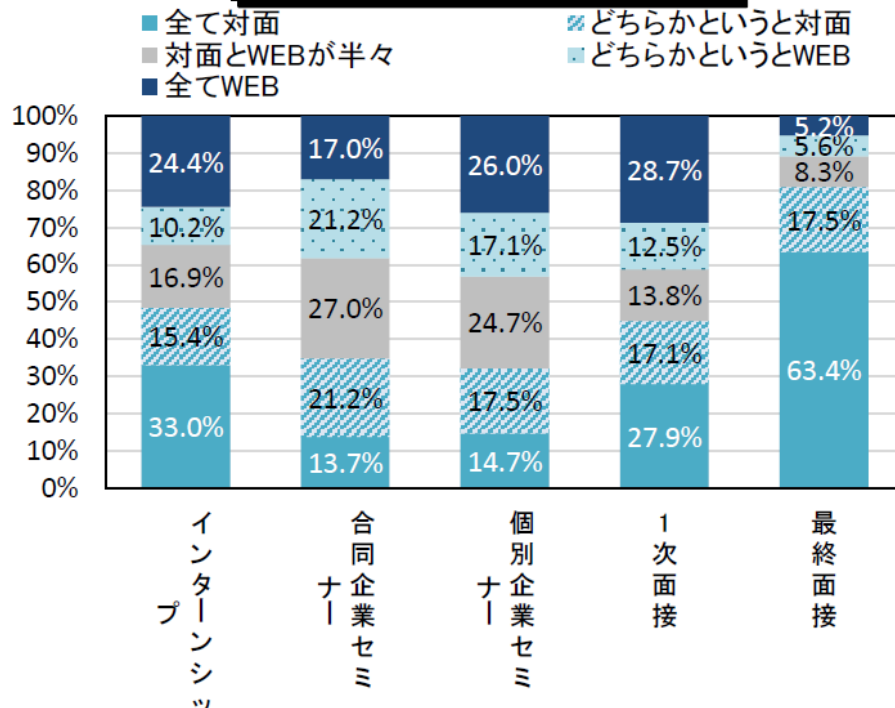
22年卒採用－WEB活用実績

TOPICS 「合同企業セミナー」や「個別企業セミナー」といった初期のフェーズではWEB化が進んでいる。一方、「1次面接」においてはWEBと対面が半々くらいだが、やや対面が多く、「最終面接」については「全て対面」との回答が最多で63.4%となっている。最終フェーズでは「対面」を選ぶ傾向にあります。

21年卒 WEB活用実績



22年卒 WEB活用状況（予定含む）



調査期間 2021年2月1日（月）～2月20日（土）

※前年調査：2020年2月13日（木）～3月6日（金）

有効回答数 2,142社（上場 462社・非上場 1,680社）

22年卒採用－「質」の見極め

TOPICS

人材を見極める際に重視することについて、採用時に注目される「人材の質」を示す項目に絞ったところ、「カルチャーフィット」や「人柄」を示す項目を重視する傾向がみられた。

人材を見極める際に重視すること～人材の質とは～

■ 0(採用基準としてみない) ■ 1 ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5(前年並み) ■ 6 ■ 7 ■ 8 ■ 9 ■ 10

0% 10% 20% 30% 40% 50% 60% 70% 80% 90% 100%

カルチャー
フィット

価値観が自社の文化にあっている



自社のビジョンに共感している



自社にいる社員と相性がよさそう

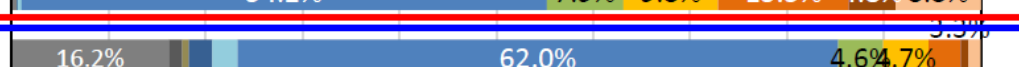


学生の自社に対する熱意や意欲

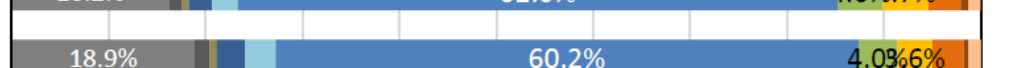


職務適正

専門的なスキルや資格



大学で専攻している内容が自社の職務に生かせる

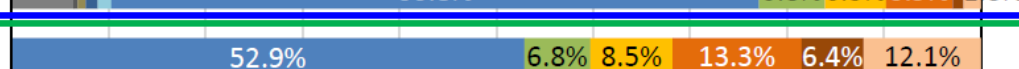


地頭の良さや学歴

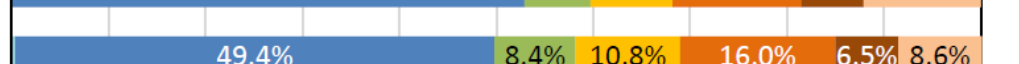


人柄

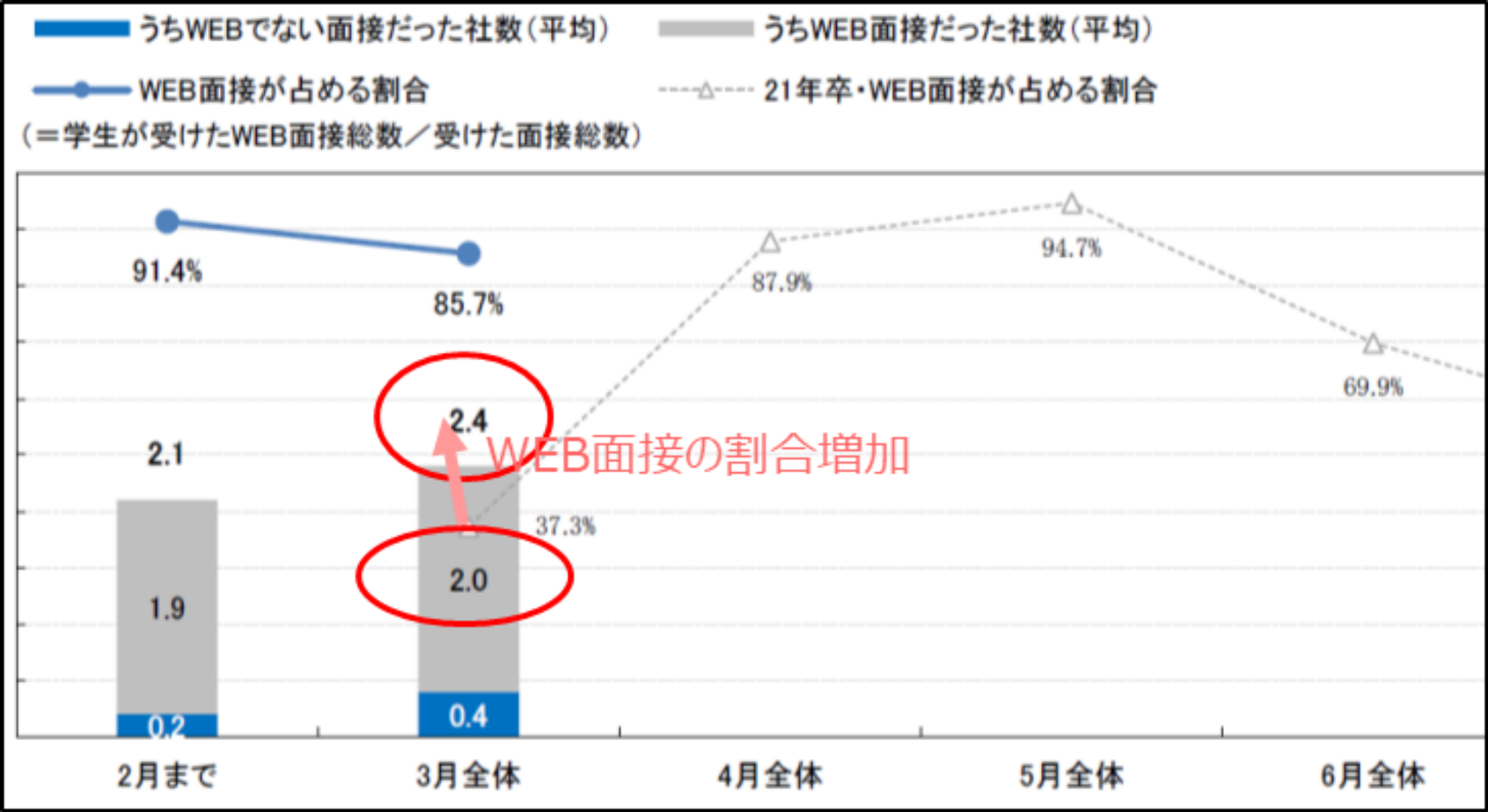
素直さや誠実さなどの人柄



コミュニケーション能力などの対人スキル

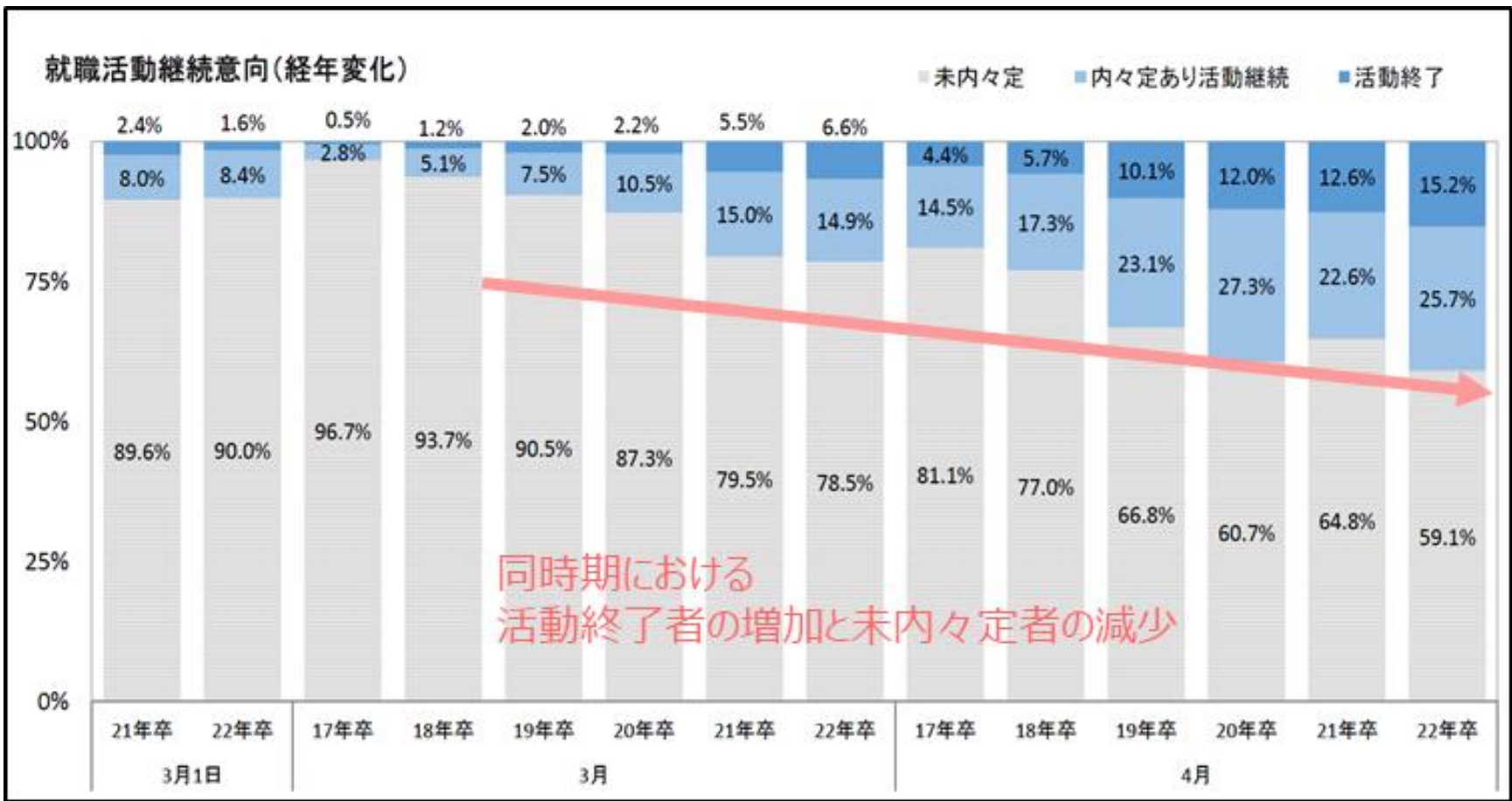


■ 企業理解度合のばらつき



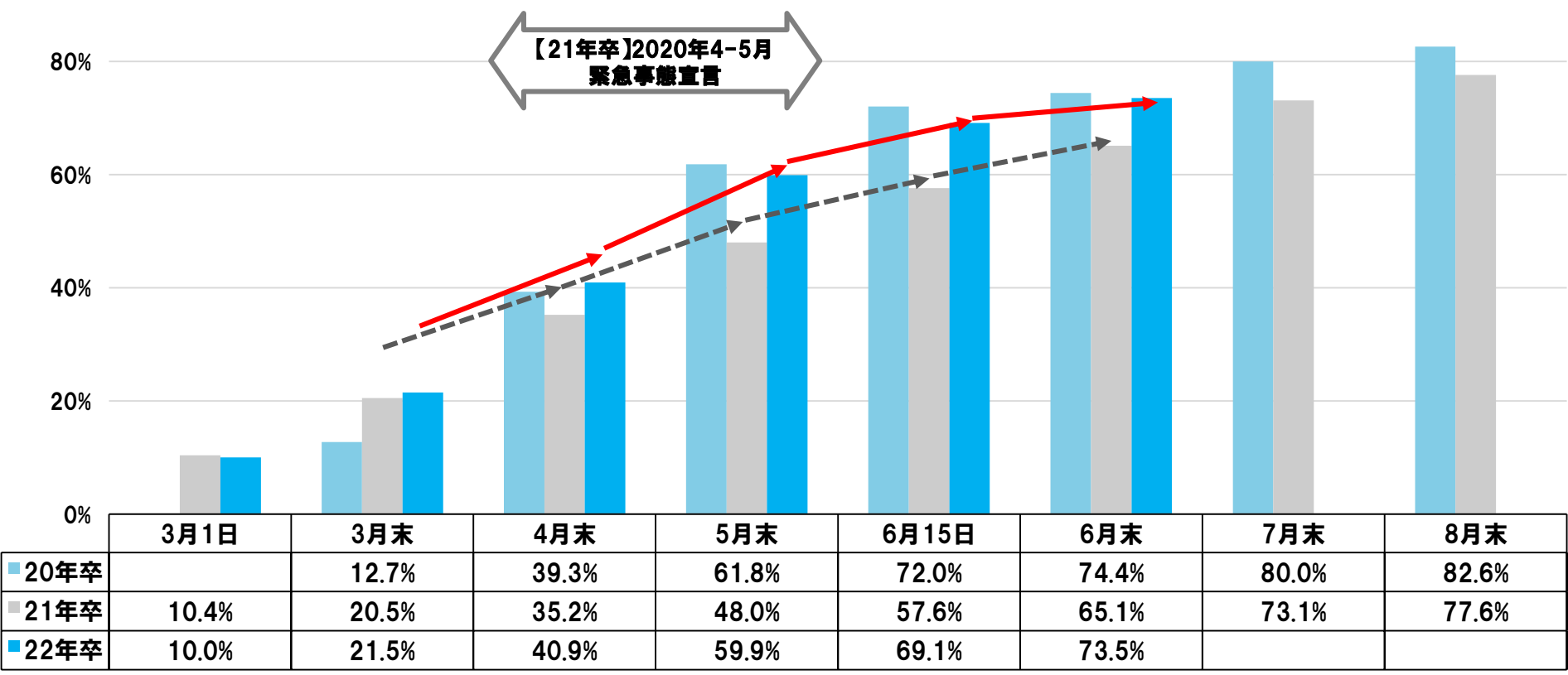
→採用活動のオンライン化が一気に進む傾向

■「活動終了」者数の増加により、例年以上に早期から内定者向けにフォローが必要となる



→活動終了までの早期化傾向

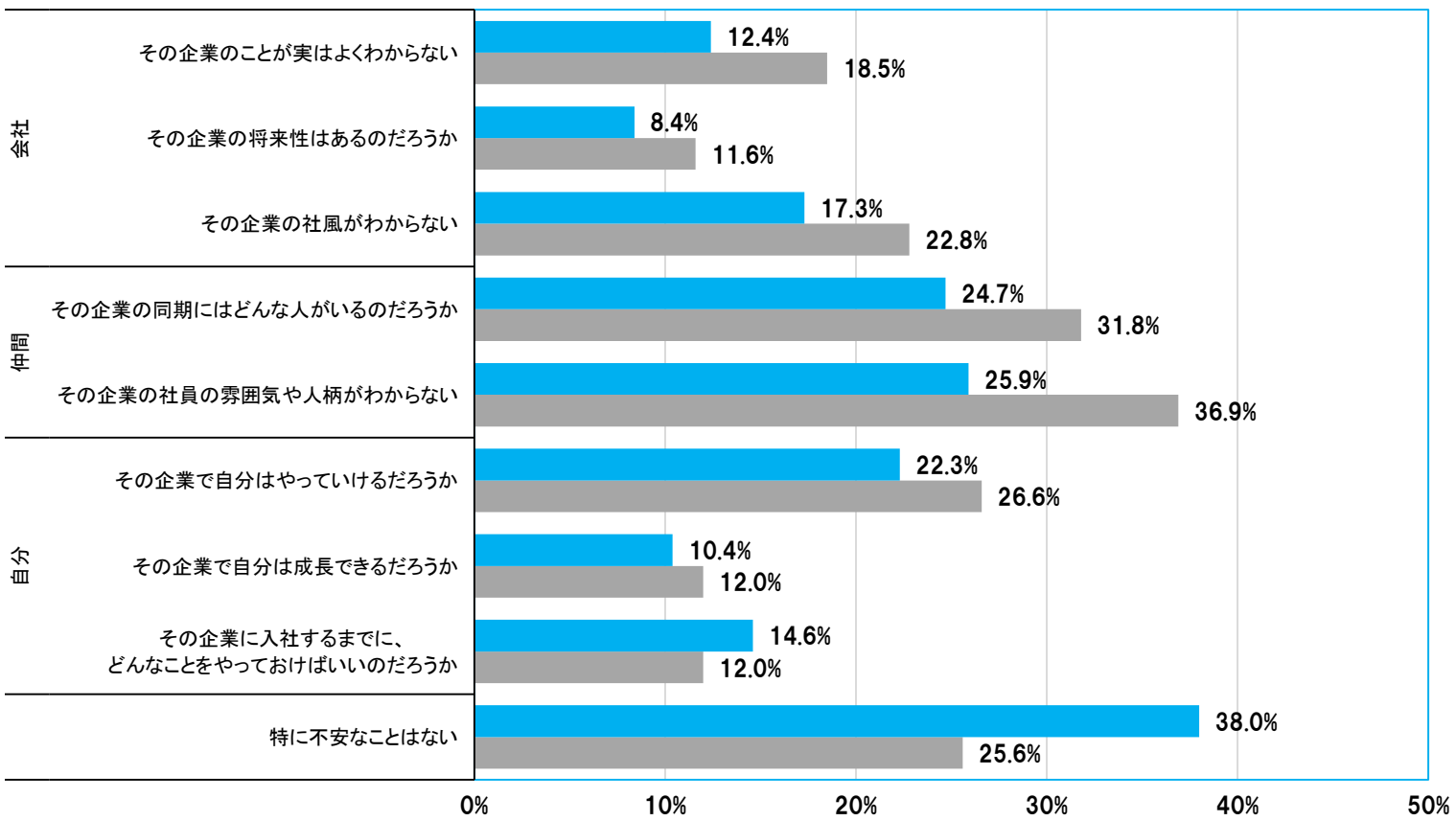
■ 例年以上に内定者に対する計画的なサポートが必要



→内定保有社数の増加傾向

■ 入社予定先企業を決めるにあたり不安なこと（内々定保有者）

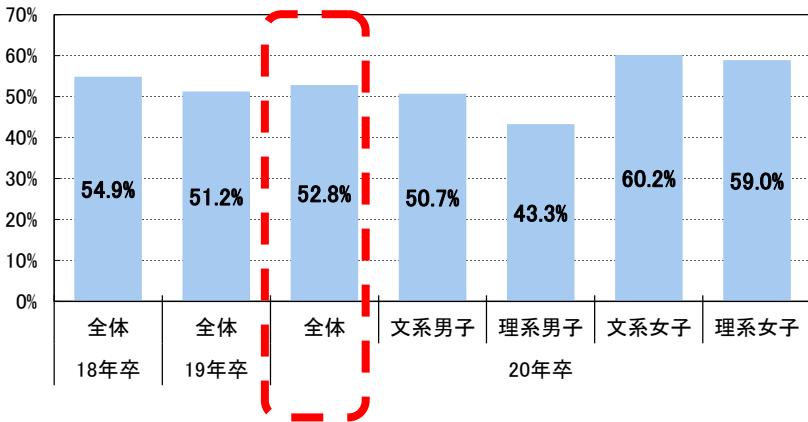
■ 入社意思の最も高い企業のIS【参加】(n=2,149) ■ 入社意思の最も高い企業のIS【不参加】(n=2,093)



（インターンシップに参加した）入社意思の最も高い企業（第一志望）に対しても一定の不安感はある。（※62%の学生は何かしらの不安感がある）インターンシップに参加していない場合は、**約75%が不安を持っています。**

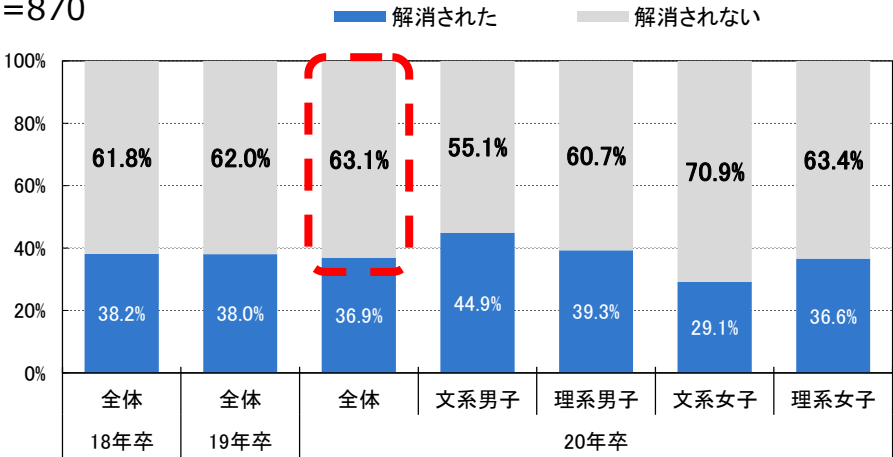
■ 入社予定先企業を決めるにあたり不安なこと（内々定保有者）

入社予定企業を決めたあとに、「本当にこの会社でいいのか」と不安になったことがある学生の割合 n=1,646

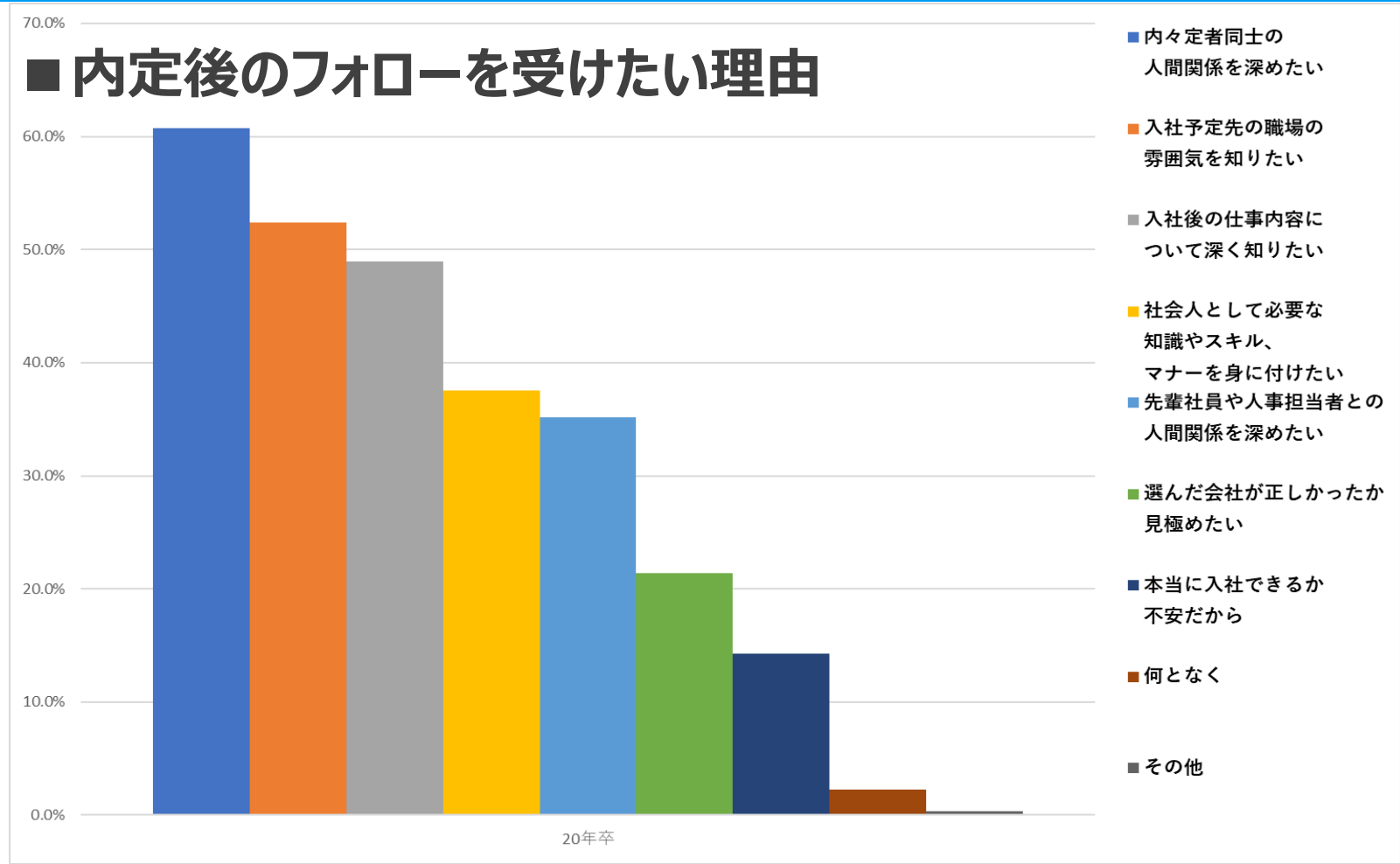


不安になったことがある学生：不安は解消されたか

n=870



近年、**内定承諾者であっても半数以上の学生が「不安」と回答する**傾向があり、その不安が解消されないままの学生が半数以上を占めている。（参考：2013年卒時の同設問で「ある」と答えた割合は39.4%）
なお、22卒入社の内定者においてはWEB中心での就職活動の為、**より不安が大きい事**が推察されます。

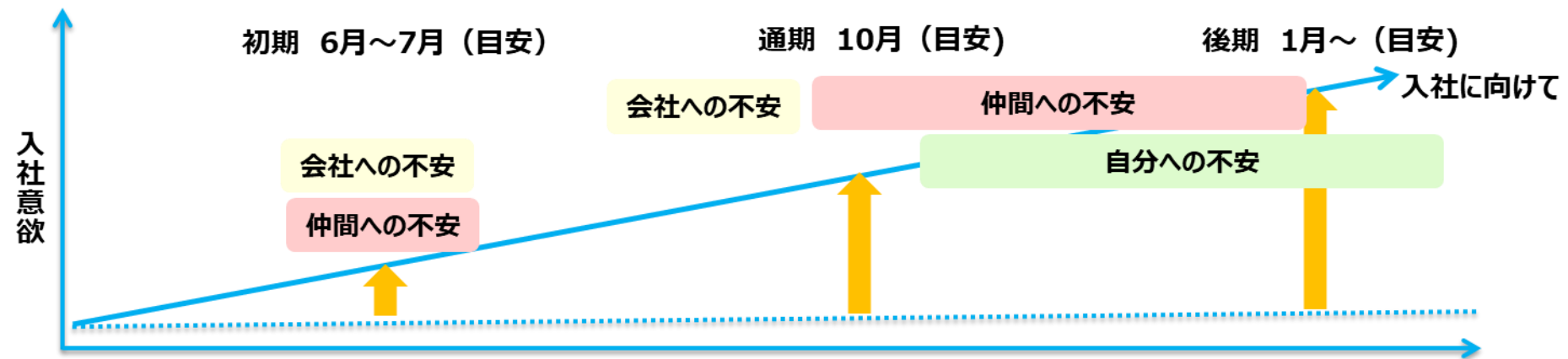


同期の事・入社予定先の企業の事（雰囲気・仕事内容）／必要なスキルについて理解を深めたい。22卒入社の内定者においては、内定者同士の接触がほとんど無く、入社予定先の企業の情報も薄い（特に社員の雰囲気）事が予想されます。

■ 内定フォローの内容

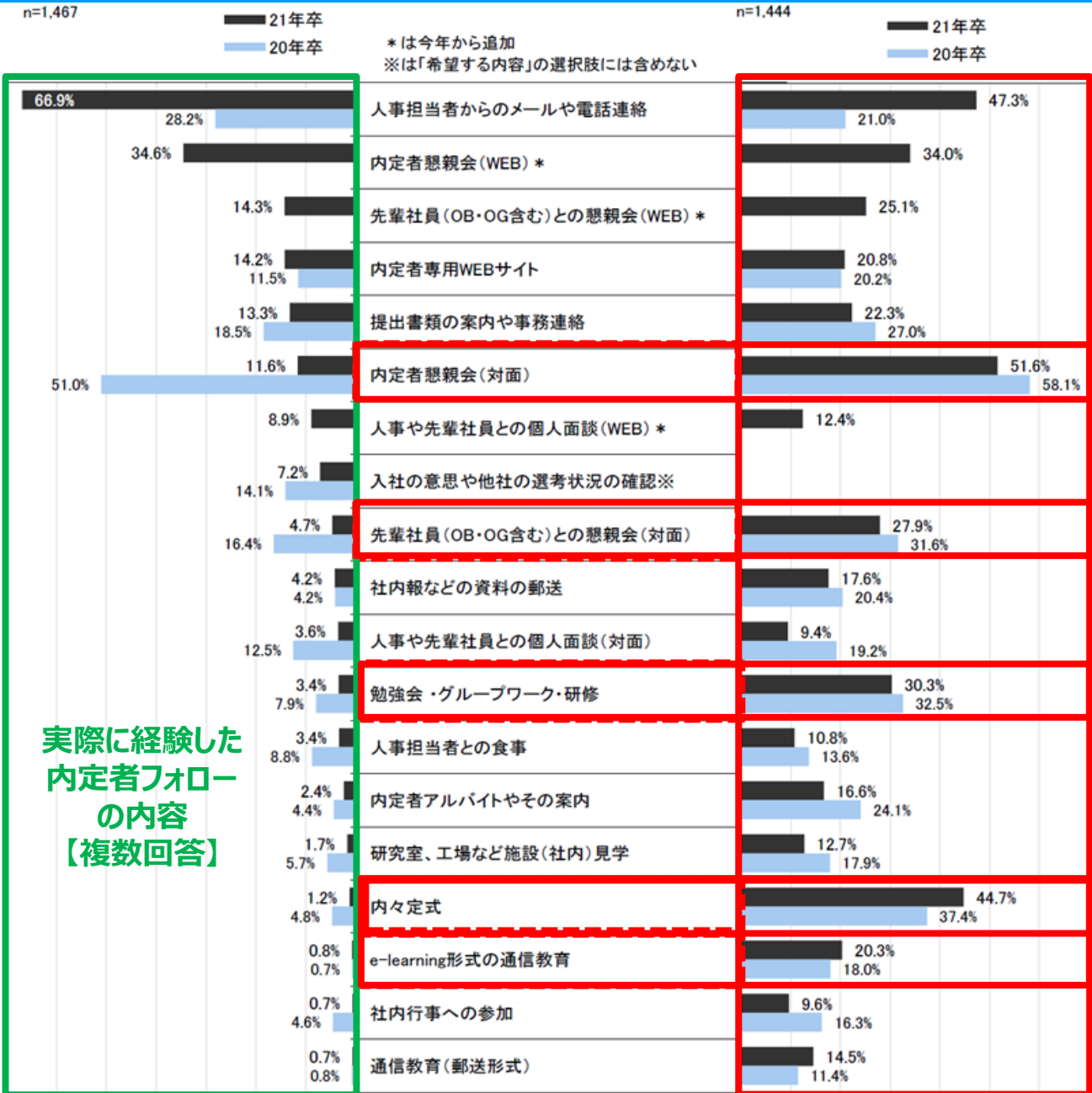
不安の 三大要素	会社に対する不安	仲間に対する不安	自分に対する不安
原因	会社のことが 実はよく分かっていない	同期や先輩のことが よく分からない	自分は会社で やっていけるか 分からない
主な時期	初期 (選考中や最終合格段階)	通期 (常に抱えている不安)	後期 (いざ働くという決断をした内定承諾以降)
解消法	↓ 多面的に 会社・仕事内容を 理解できている。	↓ 同期や先輩社員が どういった価値観・人柄なのか、 深く理解ができている。	↓ 企業で実際に働くためのキャ リア観やマインド・スキルを習 得できている。

■ 内定フォローの内容



本来、内定者のもつ3つの不安は、上図に整理される。解消法は
もちろんのこと、不安の発生する時期も異なる（傾向がある）ため、
時期にあったフォロー体系を構築していくことが求められる。
会社に対しての不安解消・仲間に対しての不安解消を最重要項目
 として、設定する必要があります。

※参考※ 学生が希望するフォローの内容と実際の内容



実際に経験した
内定者フォロー
の内容
【複数回答】

実施して
欲しかった
内定者フォロー
の内容
【複数回答】

■内定者の需要・供給でギャップが大きい施策

- ・内定者懇親会
- ・先輩社員との懇親会
- ・勉強会・グループワーク・研修
- ・内々定式
- ・e-learning等の通信教育 等々



ここに対しての施策とは？

**研修・勉強会・通信教育などをきっかけに内定者同士の
コミュニケーションを活性化させ**

企業と学生の接点を継続して創ることが重要です。

■ 生粋のデジタルネイティブ

物心ついたときからIT技術が確立された状態にある。（スマートフォンやSNSの活用は当たり前）情報リテラシーが高く、便利なデジタル機器に潜むセキュリティ問題などの危険性も比較的理解している傾向にある。

■ グローバル意識が高い

SNSなどを通じて海外との接点をつくることも、ジェネレーションZ世代にとってはハードルが低い。多様な個性を受け入れる考え方を持ち合わせていることから、人種や性別などに対する不平等さには敏感で、さまざまな場面で平等性を求める。

■ リスクを回避し安定を求める傾向も

彼らの親世代は、終身雇用が危うくなるなどシビアな社会環境に置かれている世代。ジェネレーションZ世代の安定志向は親を見て育っているからという見方もできる。

（デジタル機器を通してさまざまな価値観に触れているので、目立つポジションに立つことだけが人生の成功ではないことも肌で感じており、人生における価値観も多様化している。）

■就職観

	全体	北海道	東北	関東	甲信越	東海	北陸	関西	中国	四国	九州
回答数	41,731	1,341	1,501	16,183	792	5,650	1,386	7,785	2,681	535	3,847
収入さえあればよい	5.3%	6.5%	6.1%	5.3%	6.5%	5.7%	6.3%	4.8%	5.3%	2.9%	4.8%
楽しく働きたい	34.8%	35.0%	30.6%	33.6%	31.3%	36.3%	34.8%	35.5%	37.7%	34.0%	37.1%
自分の夢のために働きたい	10.9%	9.8%	9.8%	11.8%	9.3%	10.0%	9.5%	11.0%	9.3%	11.7%	10.8%
個人の生活と仕事を両立させたい	23.0%	22.3%	25.6%	21.5%	28.4%	24.4%	24.7%	22.6%	24.2%	26.4%	23.7%
プライドのもてる仕事をしたい	3.9%	4.1%	4.0%	4.4%	2.7%	3.1%	4.0%	4.0%	2.7%	2.6%	3.2%
人のためになる仕事をしたい	15.2%	15.6%	15.8%	15.9%	14.6%	13.8%	12.9%	15.7%	13.8%	16.5%	14.2%
出世したい	0.9%	0.8%	0.9%	1.0%	0.3%	0.9%	1.0%	0.8%	1.2%	0.6%	1.0%
社会に貢献したい	6.1%	6.0%	7.1%	6.4%	6.8%	5.9%	6.8%	5.6%	5.8%	5.2%	5.1%

参考:21年卒(前年)	全体	北海道	東北	関東	甲信越	東海	北陸	関西	中国	四国	九州
回答数	31,007	803	1,202	10,139	599	4,200	739	7,452	1,704	559	3,596
収入さえあればよい	4.5%	4.5%	4.5%	4.0%	5.5%	4.4%	4.3%	3.4%	3.6%	3.6%	4.6%
楽しく働きたい	35.8%	33.4%	32.5%	34.3%	30.4%	36.6%	35.9%	38.6%	38.6%	33.5%	38.9%
自分の夢のために働きたい	10.6%	11.0%	10.3%	10.8%	9.5%	9.5%	7.6%	10.5%	9.8%	8.9%	10.7%
個人の生活と仕事を両立させたい	24.3%	25.4%	27.5%	23.9%	31.4%	26.3%	29.5%	24.1%	25.5%	27.4%	23.3%
プライドのもてる仕事をしたい	4.7%	3.6%	3.4%	5.5%	3.7%	4.2%	4.2%	4.2%	4.6%	4.7%	3.7%
人のためになる仕事をしたい	13.7%	14.6%	14.8%	15.0%	14.5%	13.8%	12.4%	13.3%	12.3%	16.1%	12.8%
出世したい	1.1%	1.0%	0.7%	1.1%	0.7%	0.7%	0.5%	0.8%	0.8%	0.7%	1.3%
社会に貢献したい	5.5%	6.6%	6.2%	5.4%	4.3%	4.6%	5.5%	5.0%	4.9%	5.2%	4.7%

楽しく働くことを重視し、収入さえあればいいというわけではなく、特に**プライベートも充実させたい**というのが、ジェネレーションZ世代が仕事に取り組む上でのスタイルといえます。

内定者世代 (ジェネレーションZ世代) の働く価値観

■ 企業志向

	全体	北海道	東北	関東	甲信越	東海	北陸	関西	中国	四国	九州
回答数	41,731	1,341	1,501	16,183	792	5,650	1,386	7,785	2,681	535	3,847
絶対に大手企業がよい	8.9%	8.0%	7.7%	11.3%	5.6%	6.4%	5.7%	9.3%	5.1%	6.0%	7.4%
自分のやりたい仕事ができるのであれば大手企業がよい	42.2%	43.9%	42.0%	43.9%	33.5%	39.1%	34.5%	44.8%	37.1%	36.4%	43.2%
やりがいのある仕事であれば中堅・中小企業でもよい	37.5%	38.5%	38.0%	35.1%	44.8%	39.9%	43.0%	36.1%	43.6%	40.4%	37.5%
中堅・中小企業がよい	7.4%	5.8%	7.5%	6.0%	11.1%	9.9%	12.2%	6.2%	9.8%	11.9%	7.3%
その他(公務員 Uターン志望など)	3.4%	2.6%	4.1%	3.1%	4.5%	4.2%	4.0%	3.1%	3.6%	4.6%	3.7%
自分で会社を起こしたい	0.6%	1.2%	0.7%	0.6%	0.5%	0.6%	0.6%	0.6%	0.8%	0.6%	0.8%
「絶対に大手企業がよい」+「自分のやりたい仕事ができるのであれば大手企業がよい」	51.1%	51.9%	49.7%	55.2%	39.1%	45.5%	40.2%	54.1%	42.2%	42.4%	50.6%
「やりがいのある仕事であれば中堅・中小企業でもよい」+「中堅・中小企業がよい」	44.9%	44.3%	45.5%	41.1%	55.9%	49.8%	55.2%	42.3%	53.4%	52.3%	44.8%

参考:21年卒(前年)	全体	北海道	東北	関東	甲信越	東海	北陸	関西	中国	四国	九州
回答数	31,007	803	1,202	10,139	599	4,200	739	7,452	1,704	559	3,596
絶対に大手企業がよい	10.1%	8.2%	6.7%	12.0%	4.7%	6.1%	5.3%	10.3%	6.0%	7.5%	8.0%
自分のやりたい仕事ができるのであれば大手企業がよい	45.0%	43.0%	42.7%	45.3%	35.9%	42.6%	32.7%	46.2%	39.9%	40.8%	44.8%
やりがいのある仕事であれば中堅・中小企業でもよい	34.8%	36.6%	37.9%	33.4%	43.6%	38.2%	43.6%	34.9%	41.4%	40.4%	37.2%
中堅・中小企業がよい	6.3%	7.0%	8.3%	5.9%	8.3%	8.4%	14.2%	5.5%	9.0%	6.6%	6.1%
その他(公務員 Uターン志望など)	3.2%	4.4%	4.2%	2.9%	7.0%	4.1%	3.7%	2.6%	3.1%	3.8%	3.1%
自分で会社を起こしたい	0.6%	0.9%	0.3%	0.5%	0.5%	0.5%	0.5%	0.4%	0.6%	0.9%	0.8%
「絶対に大手企業がよい」+「自分のやりたい仕事ができるのであれば大手企業がよい」	55.1%	51.2%	49.4%	57.3%	40.6%	48.7%	38.0%	56.5%	45.9%	48.3%	52.8%
「やりがいのある仕事であれば中堅・中小企業でもよい」+「中堅・中小企業がよい」	41.1%	43.6%	46.2%	39.3%	51.9%	46.6%	57.8%	40.4%	50.4%	47.0%	43.3%

安定志向の傾向があるジェネレーションZ世代ですが、大手に集中しないことから、
自分が「フィット」できる会社や、これから伸びそうな産業などをしっかり見極めて企業を選ぶ姿勢がうかがえます。

時代背景

- 生まれた時から不況期（デフレ）
- IT革命の影響を大きく受ける
- コミュニティの変化

志向

- 堅実で安定志向
- プライドよりも実質性を重視
- 平等性を求める
- 自身の価値観を大事にする
- ルールや規律よりも個性
- 価値観が多様化している

行動

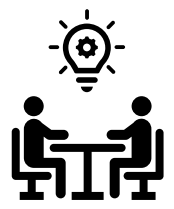
- 様々なツールを使いこなす
- 多種多様な情報／知識を持つ
- 不明点はネットで調べる
- まじめで勤勉であり素直
- 自己開示（感情表出）しない

研修・勉強会・通信教育などをきっかけに
 内定者同士のコミュニケーションを活性化させ
企業と学生の接点を継続して創ると共に、
 実質的な要素、
企業の“価値観” & “風土”を理解する機会 **または**
具体的に入社後に求められるビジネススキルを習得する機会
 を提供することが重要

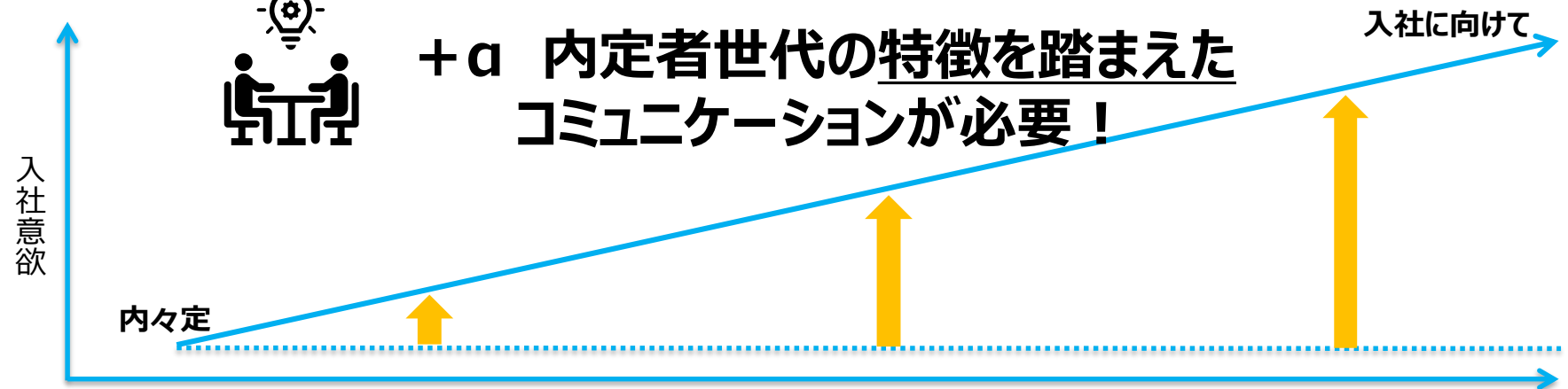
継続性

+

現実的／実用性



+α 内定者世代の特徴を踏まえた コミュニケーションが必要！



実施時期	初期	中期 (10月目安)	入社直前 (1月～目安)
内定者の不安	会社への不安 仲間への不安	会社への不安 自分への不安 仲間への不安	自分への不安 ※仕事への不安
内定者の理想的状態	こまめな接触・連絡がとれることで、まだ見ぬ不安が徐々に解消され、これからやるべきことが明確になっている	自身がこの会社選択した理由の再認識し「この会社を選んで良かった！」と改めて思っている	会社とはなにかを再認識し、共に働く仲間と前向きな新社会人への切り替えができる

マイナビからの
支援策例

<e-Learning>
グロービス学び放題フレッシューズ

<教材>
UP comer Kit (アップカマーキット)

<研修> 企業理解研修
～入社案内作成～

<研修> 内定者研修
～ムビケーションスタイル～

<調査>
内定者・内定辞退調査

内定者・内定辞退者に調査を行い、学生の生の声から現状を把握することで、継続・強化したい促進ポイントと改善ポイントを明らかにする

テーマ	就職活動の振り返りと企業理解の促進	時間	半日（4時間）
対象	内定者	方法	集合型 or オンライン
目的	自身の就職活動で入手した情報を基に貴社の魅力を整理することで 入社動機の振り返りと今後の内定者自身で再認識させ一層の入社意欲を向上させる。		
学習要素	会社理解	入社理由の再認識	
	伝達力の向上	仕事の進め方	

【実施例】ビジネスシミュレーション型で入社案内をつくる

実施企業 業種 不動産 内定者人数 12名 企業規模 600名

- 実施概要
- 「自社の入社案内を企画してください」という指令を下す。
 - 個人ごとの資料読み込みのあと、グループ分けを行い、グループ討議を行う。
 - 制限時間内に上司役である講師の承認を取り付けたグループのみ、プレゼンテーション（提案）できるチャンスが与えられる。
 - プレゼンテーションを行ったチームへのフィードバックと全体振り返りを行う。

内定者の声

- プレゼンする前の段階で、承認をなかなか得られず、焦った。諦めずに何度も話し合いをするうちに、チームメンバーが団結していった気がする。
- 企画することよりも、それを人に伝えることの方が難しいと感じた。
- プレゼンまで辿りつけなかったのが悔しい。反省点としては、企画の前に、役割分担をもっと明確にしておくべきだったと思う。



※研修内容など詳しくは研修担当にお問い合わせください。

貴社の「魅力」「存在意義」「提供価値」を、内定者が自らが考えることで
更なる入社意欲の醸成に繋がります

テーマ	内定者の不安を自信に変える	時間	半日（4時間）～1日（8時間）
対象	内定者	方法	集合型 or オンライン
目的	内定者の不安を解消し、前向きに社会へ飛び立つ準備を整える		
学習要素	ビジネスの面白さ 関係性の築き方 前向きに捉える力		自社の役割認識 自分と仲間のパーソナリティ 成長の段階

■ 学習項目 ■	内容	学習ポイント
オープニング	講師より研修の目的や進め方を説明し、研修開始 ドラマ映像を見ながら与えられた状況や登場人物についての理解を深めていく。	● 研修の目的・進行方法の確認 ● ストーリーと状況設定について
会社とは何かを理解しよう		
会社の目的とは	株式会社マイ・エデュケーションでの出来事をきっかけに、「会社の目的」について学習をする。	● 会社の目的とはなにか ● 利益とはなにか
ビジネスの面白さ	ビジネスゲームを通じてビジネスプロセスの全体像を学習した後に、自分が入社予定の企業が、市場でどのような役割を担っているかを学習する。	● サプライチェーン ● 自社の役割、機能
いろいろなタイプの仲間を作ろう		
自分と仲間のパーソナリティ	SPTランプというツールを用いて、自身のパーソナリティを可視化するとともに、一緒に働くことになる同期（仲間）のパーソナリティも可視化し、お互いの理解を深める。	● 自己理解 ● 他者理解
関係性の築き方	関係性を築くためには、相手のタイプを見極め、相手に併せたコミュニケーションをとる必要があることを学習する。	● 相手のタイプを見極める ● タイプ別のコミュニケーション
恐れることなく挑戦しよう		
前向きに捉える力	金子くんの過去のエピソードを題材に、困難なことも前向きに捉えてポジティブに働くためのポイントを学習する。	● レジリエンス ● 感情のメカニズムと思考のクセ
成長の段階	自分ひとりでは解決し難い業務を進める中で、自身を成長させ業務を遂行していくためのポイントを学習する。	● 成長の段階 ● 頼ることの大切さ
社会人としての心得	「能力」と「失敗」に対する考え方を換え、前向きに社会人となっていくためのメッセージを伝える。	● 能力は伸ばせるという信念 ● 失敗とはなにか

ムビケーション学習スタイル



ストーリー映像



グループワーク



講義



ストーリー映像

Movie × Situation × Simulation

映像と現実をストーリーによってリンクさせる
究極のシュミレーション型研修

実際の職場に限りなく近い状況を作り上げ、状況に対応する事や雰囲気を読み取るなど現場で起こりえるシチュエーションを先取りで体験する事が可能です。

社会人になることを前向きに捉えることで、気持ちの切り替えと早期戦力化に繋がります

■ 人の成長は「個」の視点と「組織」の視点の両軸で考える

マイナビ研修サービスが考える人が成長するメカニズムとして、「個人への対応」と「組織単位での取り組み」の両軸でとらえる必要があると考えます。

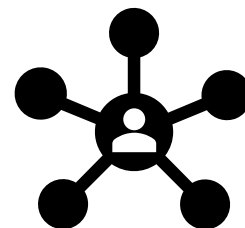
どちらかに問題が発生すると、成長が止まるどころか最悪の場合、離職に繋がる可能性が高まります。

※ただし早期離職の場合（1年以内）おもに組織の問題が大きく影響を与えているケースが多くあります。

「個人への対応」

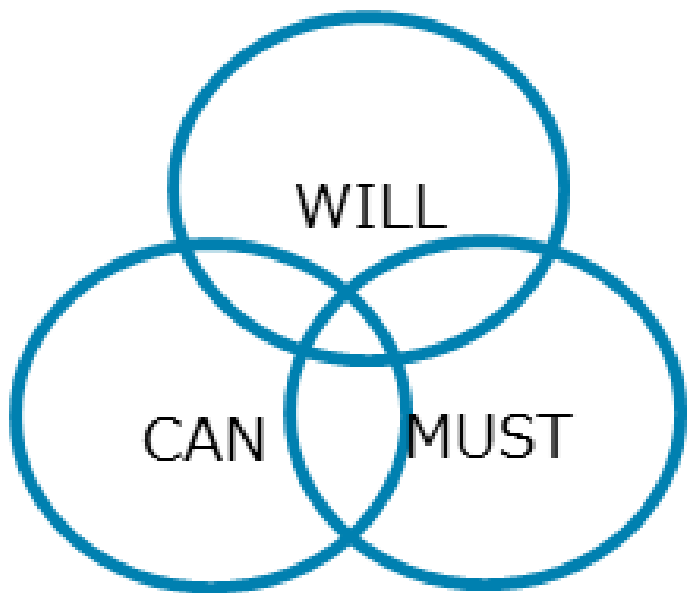


「組織単位での取り組み」



■ 人の成長は「個」の視点と「組織」の視点の両軸で考える

▼成長を促し
組織に定着する場合



現職務で3つの視点が重なっている

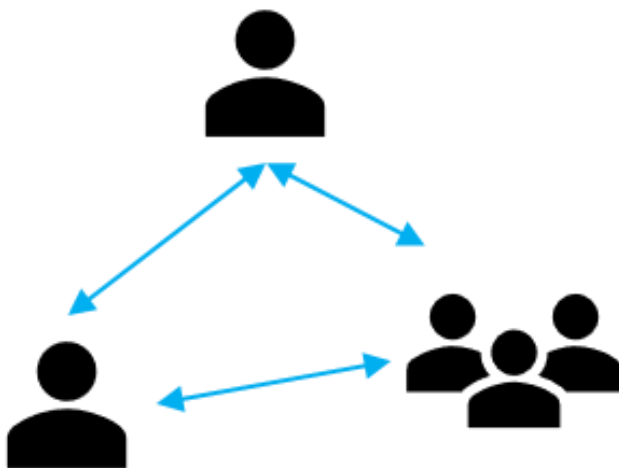
▼成長を妨げる
(離職する) 場合



CANとMUSTだけが重なり
WILLが重ならない

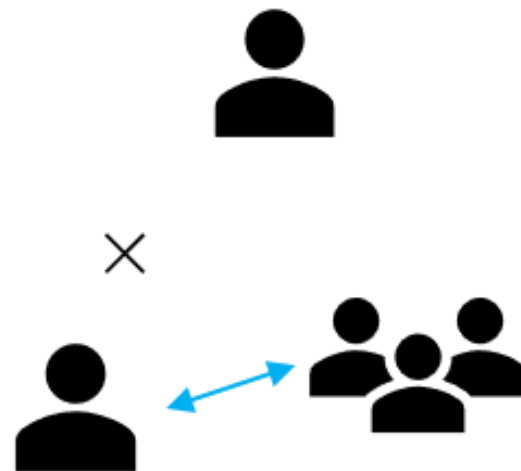
■ 人の成長は「個」の視点と「組織」の視点の両軸で考える

▼成長を促し
組織に定着する場合



縦・横のコミュニケーションが存在して
おり孤立していない

▼成長を妨げる
(離職する) 場合

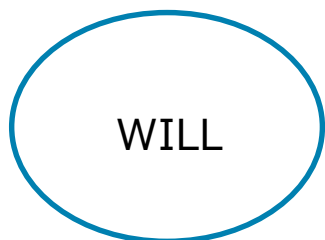


特に縦コミュニケーションがなく
孤立している

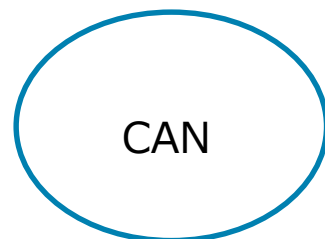
■ 人の成長には「個」の視点と「組織」の視点両軸で考える

成長を促し、定着化を図る為の施策として下記を把握し、施策を検討することが重要と考えます。

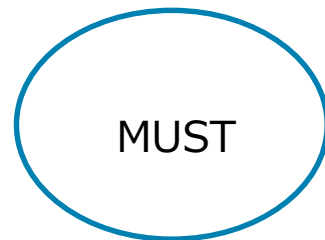
「個人への対応」



個々人の価値観・
志向性・キャリア観



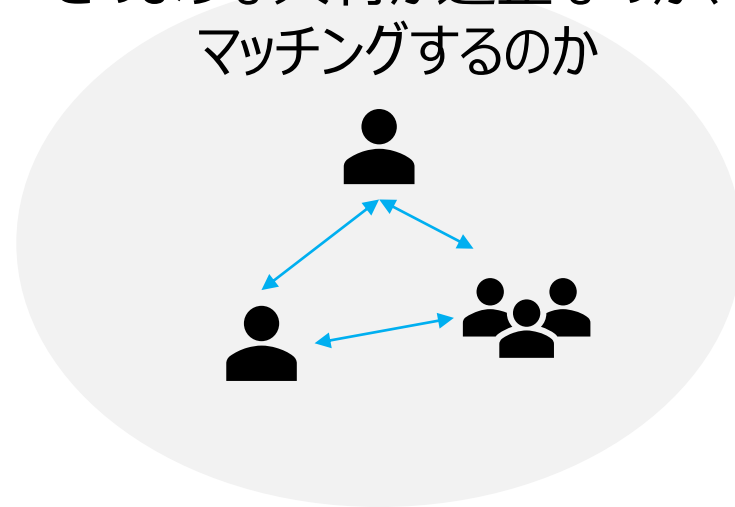
個々人の強み、弱み
現状のスキル
得意とする業務



個々が認識している
自身のミッション・役割

「組織単位での取り組み」

個社特有の文化は何か・
どのような人材が適正なのか、
マッチングするのか

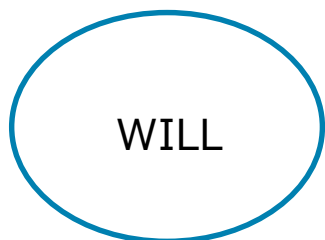


社員同士の関係性は
どのような状態か

■ 人の成長には「個」の視点と「組織」の視点両軸で考える

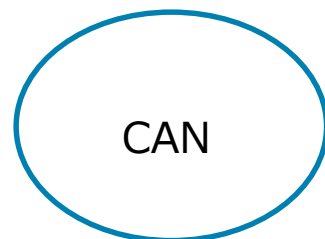
成長を促し、定着化を図る為の施策として下記を把握し、施策を検討することが重要と考えます。

「個人への対応」

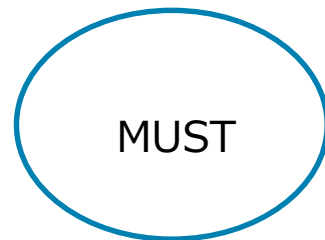


採用・内定者フォロー

個々人の価値観・
志向性・キャリア観



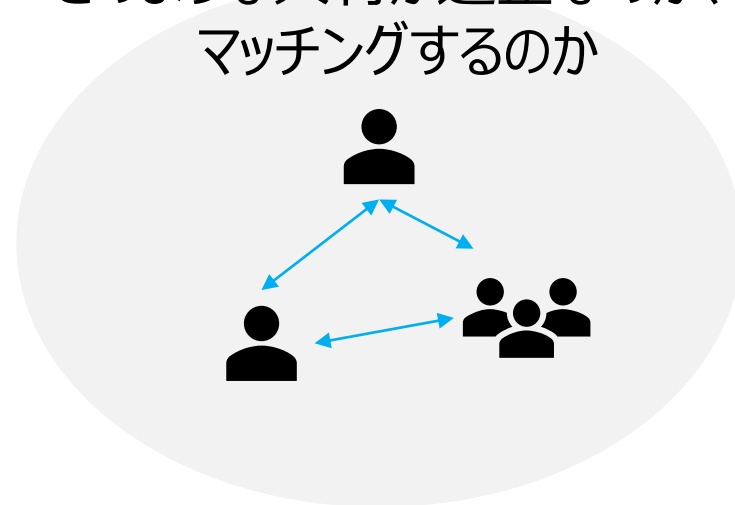
個々人の強み、弱み
現状のスキル
得意とする業務



個々が認識している
自身のミッション・役割

「組織単位での取り組み」

個社特有の文化は何か・
どのような人材が適正なのか、
マッチングするのか

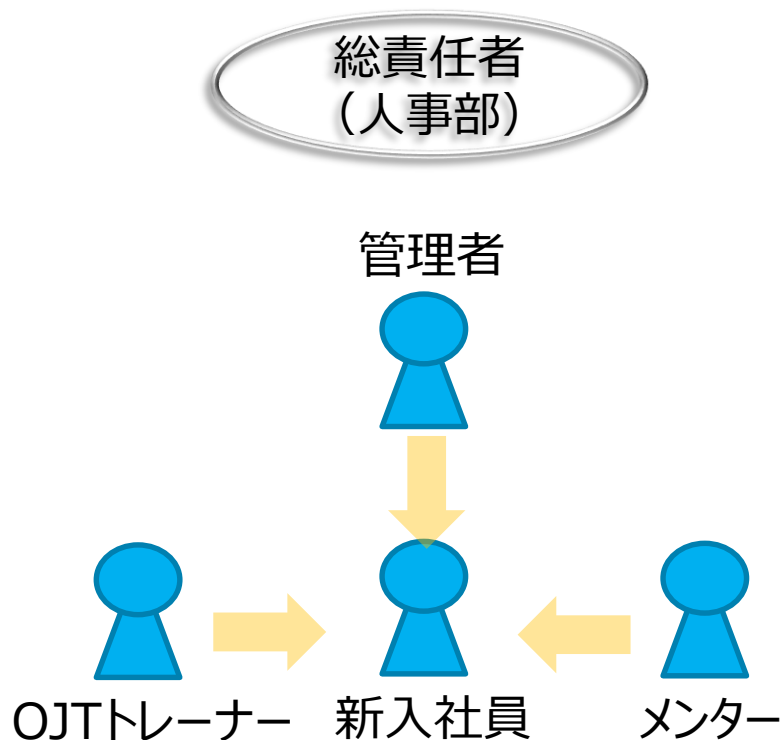


社員同士の関係性は
どのような状態か

■「採用施策」「育成施策」の2つの観点で取り組みを検討する

	必要な施策	実施内容
採用施策	① 企業文化の明文化と把握 ② 自社にマッチする人材要件・採用要件の整理 ③ 各部署ごとの採用要件の整理 ④ 新入社員の志向性・価値観の把握	① 組織サーベイ ② トップインタビュー ③ 人材・採用要件策定 ④ 採用要件策定 適正テスト
+		
	必要な施策	実施内容
育成施策	⑤ 個々の志向性・価値観・キャリア観の把握 ⑥ 個々の強み・弱みの把握 ⑦ 個々の現状に合わせた育成支援（OJT・OffJTを含む）	⑤ 適正テスト・その他テストの実施 ⑥ ヒューマンアセスメントの実施 ⑦ OJTシステムの構築

⑦マイナビが考える理想のOJT体系の在り方



総責任者（人事部）

すべての新入社員の成長の責任を持ち、マネジメントを行う。

管理者

担当の新入社員の成長に責任を持ち、トレーナーとメンターのマネジメントを行う。主に所属長が行う。

OJTトレーナー

教育の実務者。日々の業務に寄り添い、指導を行う。

メンター

気軽な相談者として、精神面のフォローを行う、お兄さん（お姉さん）的な役割。（別のトレーナーが行う）

POINT

- ・トレーナーは週一回以上30分程度の面談を実施
- ・月1回、OJTトレーナー・メンター・管理者で情報共有
- ・成長の度合いを記録に残し、共有する

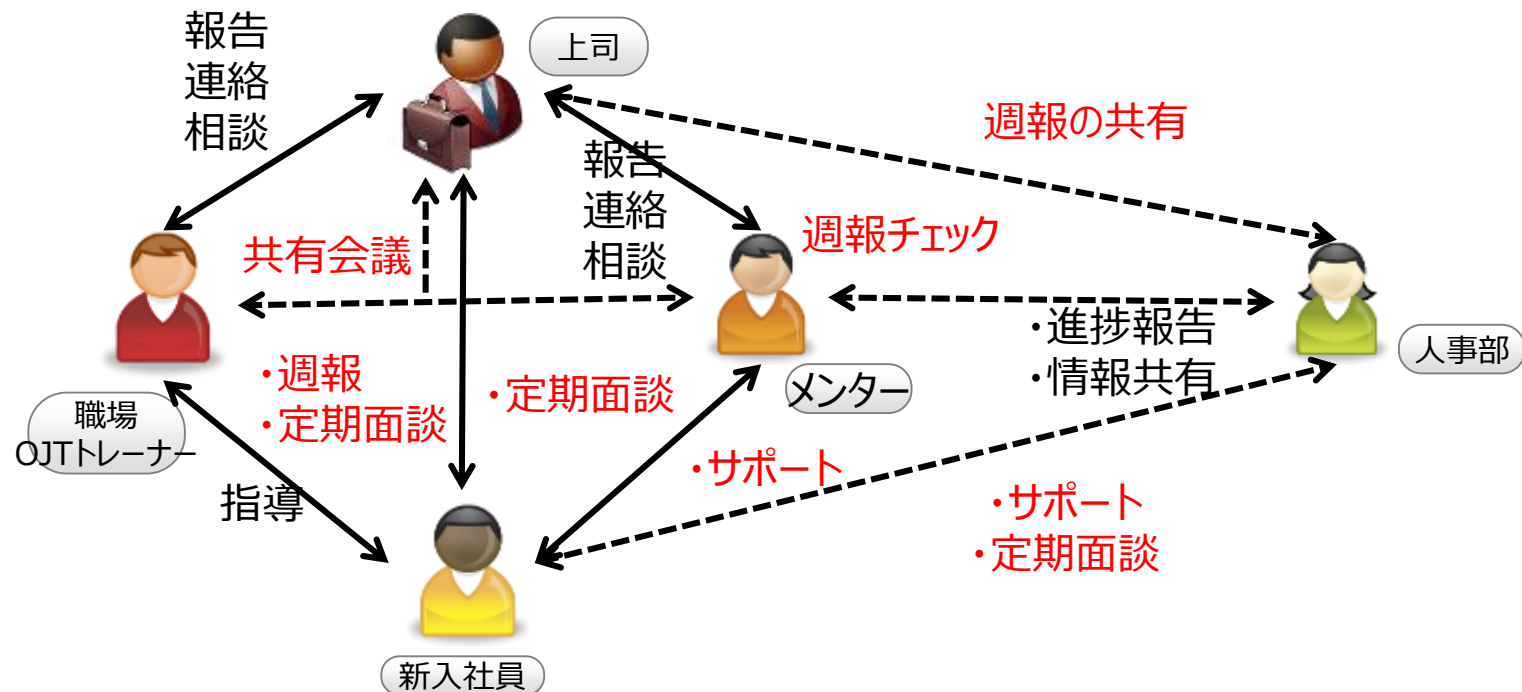


育成方針シート



育成計画書

⑦マイナビが考える理想のOJT体系の在り方



【OJT制度・仕組み例】

- ・**週 報** : トレーナーが、新人とのやりとりについて1週間に1度週報を提出。週報は上司の承認を得て、人事部・OJT担当・メンターに共有。
- ・**共有会議** : ①月1度、OJTトレーナーとメンター、上司で集まり、情報共有。
②月1度、可能な範囲でOJTトレーナー同士が集まり、情報交換。
- ・**定期面談** : ①新入社員とOJTトレーナーで定期面談を実施（週1回程度）。
②可能であれば、上司や人事部も、定期的に新入社員との面談を実施（3ヶ月に1回）。

■ OJTの体系に組織社会化の概念を取り入れる

組織社会化とは、新しく入ってきた社員が組織に適応するプロセスを示す言葉です。社員の組織社会化にしっかり取り組んでいる組織は、社員がより職場になじみやすい環境だといえます。

例) 仕事の進め方を中心とした組織独自の文化
申請書類のフォームや提出締め日などの運用ルール、「こんな時は誰に連絡すればいいのか」といった情報ははっきりと明示し導入研修でしっかりと伝える。

※一方で、組織社会化がうまくいっていない組織は、組織に順応できない社員が早期退職やメンタルヘルスの不調に陥るといったリスクをはらんでいます。

POINT



春の導入研修で必ず伝えること！

特に社内に存在する【暗黙的なルール】を言語化し伝える

組織における役割を明確に伝える

どのタイミングでどんな経験を積んでいて欲しいのかを明らかにする

■ 組織行動学から考える新人育成のポイント

1. プロアクティブ行動（3つの行動）

①「フィードバック探索行動」

②「学習と自己開発活動」

③「社会的ネットワーク構築」

☛ 終始受け身で構えるのではなく、自分から積極的に動き、先輩にフィードバックを求めたり、勉強会を企画したりしながら自らを能動的に社会化させていくことをプロアクティブ行動といいます。

■ 組織行動学から考える新人育成のポイント

2. ジョブ クラフティング（3つの次元）

1

タスク（労働環境）

仕事の内容の範囲や、やり方を変える（配置転換など外部からの強制的な変化とともに、本人自身が同じ仕事でもやり方を変える場合も労働環境の変化に含まれる）

2

人間関係

仕事を遂行する上で関わる人とのコミュニケーションの量および質を変える

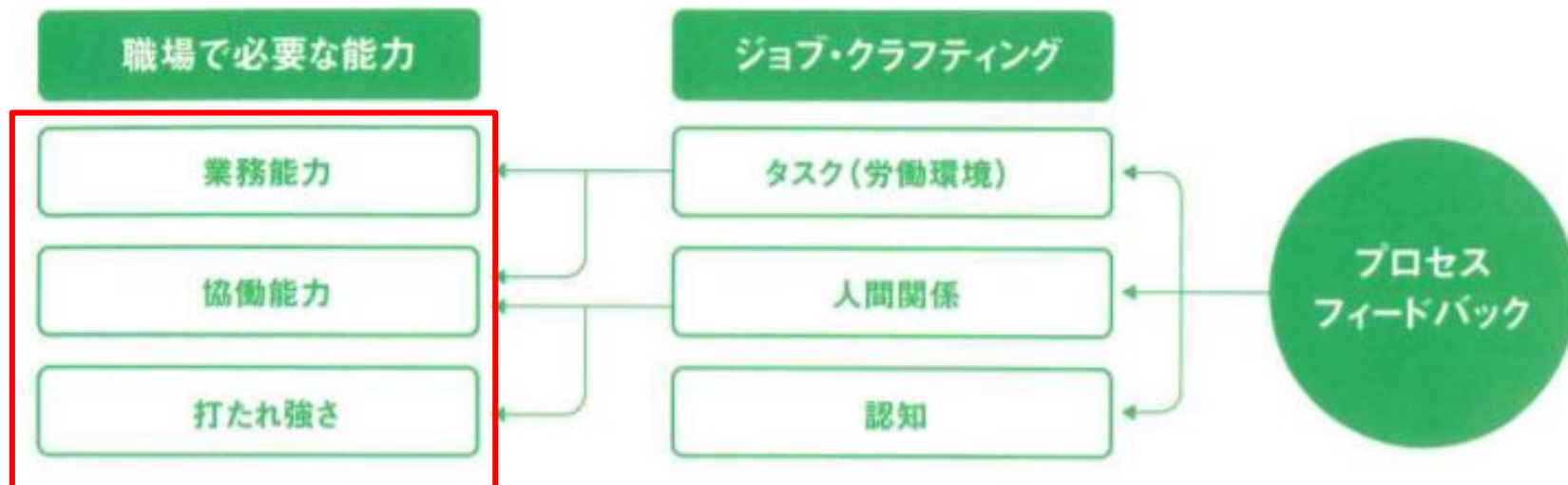
3

認知

仕事に対する捉え方を変える（労働環境や人間関係が変わらなかったとしても、その捉え方そのものを変えることで働く自分自身の意識に変化を起こすことができる）

■ 組織行動学から考える新人育成のポイント

【図1】



【上司】からの
フィードバック

プロセス
フィードバック

新入社員・若手社員育成パック

ビジネスマナーから仕事の進め方・社会人基礎力まで
新入社員の導入研修に必要な学習コンテンツを取り揃えています。

新入社員・若手社員 基礎スキル

- 社会人としての心構え
- ビジネス文書講座
- ビジネスマナー講座
- ビジネス電話応対講座
- ビジネスコミュニケーション講座
- 職場での言葉づかい講座
- 仕事の進め方
- 訪問・来客応対講座
- 社会人基礎力（チームで働く力）
- 社会人基礎力（考え抜く力）
- 社会人基礎力（前に踏み出す力）

ビジネス基礎スキル

- ロジカルシンキング講座
- ロジカルライティング講座
- ワークライフバランス講座
- 段取り力講座
- プレゼンテーション講座
- レジリエンス講座
- キャリアデザイン講座
- メンタルヘルス講座
- コンプライアンス講座
- 情報セキュリティ講座
- ミュージシャン サスケから学ぶレジリエンスの鍛え方

Office シリーズ

- Excel基礎講座
- PowerPoint基礎講座
- Word基礎講座

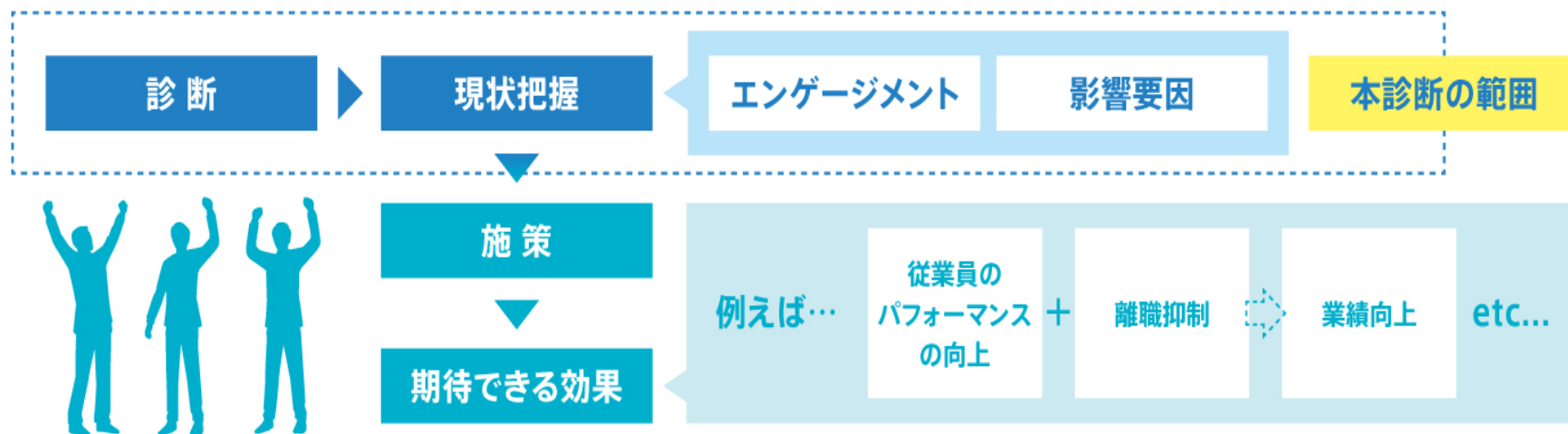
時間	■ 学習項目 ■	学習ポイント
1 日間	■ オリエンテーション ■ トレーナーとしての期待役割 ■ 自身の経験を振り返る	研修冒頭は受講生の不安を取り除き、上長（責任者）からの期待役割共有を通じて、トレーナーとしてのモチベーションUPを図ります。その上で、自身の新人経験（良い悪い）経験を振り返ることで、経験則から指導のポイントを学習していきます。
	■ OJTの仕組みを理解する	OJTが計画的なシステムであること、OJT関係者の役割を理解していただきます。その上で、OJTトレーナーとして、一人で育成を抱え込まないこと。職場内のメンバーをどのように巻き込むべきか、新入社員を取り巻く関係図（巻き込み図）を作成します。
	■ OJTトレーナーとしての心構え	OJTは、新入社員の育成だけではなく、自身も成長する場であること。相手に合わせた指導が基本であることを確認します。
	■ OJTトレーナーとしての基本スキル習得する① (Plan：育成計画)	計画的にOJTを進めていくためには、育成計画の策定が不可欠です。OJTトレーナーとして、育成目標をどのように設定するか、また目標に基づいた育成計画書の作り方について学習を進めていきます。
	■ OJTトレーナーとしての基本スキル習得する② (Do：日常の指導)	OJTトレーナーとしての基本スキルの中でも、特に日常の指導面を中心としたコミュニケーションスキル、指導スキルを学習します。特に演習では、映像を活用しながら、効果的に相手に応じた指導方法の違いについて学びを深めていきます。
	■ OJTトレーナーとしての基本スキル習得する③ (Check・Action：内省とフィードバック)	日常指導における育成面談の重要性と、基礎知識を理解していただきます。また新入社員を常日頃から見守ること日々の行動や言動を記録することの大切さ、備忘録の重要性を説明。また、指導する時間の作り方についても解説を行ないます。
	■ トレーナーとしての決意表明 ■ まとめ	育てる風土を醸成することの大切さを改めて理解していただいた上で、OJTトレーナーとしてどのように期待役割に応えていくか。トレーナーとしての決意表明で研修終了とします。

■「採用施策」「育成施策」に加えて+α「配置施策」「組織改善施策」の4つの観点で取り組みを行うと、より定着化も促進されます。

	必要な施策	マイナビ研修サービス
配置施策	⑧ 個々の志向性・価値観・強み・弱みに合わせた部署への異動	⑧ 異動シミュレーション マッチング予測支援
組織改善 施策	⑨ 組織の現状可視化 必要な改善施策を展開する (人事制度の改定・働き方改革なども含まれる) ⑩ 組織と社員の関係性の把握 改善策の展開 (1 on 1 M T Gなどの対話施策を含む)	⑨・⑩ 組織サーベイの提供 改善施策の立案・実行 支援

■「従業員が組織に貢献する意図をもって、業務に打ち込んでいる状態」を測る

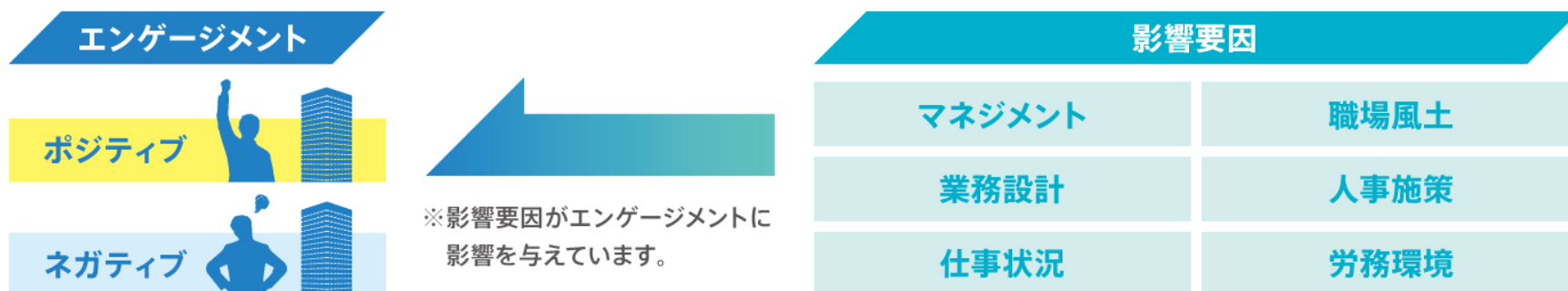
マイナビ エンゲージメント・リサーチは、過去の研究と検証、筑波大学からの学術的なアドバイスをもとに設計された組織診断です。



■ 従業員が組織に貢献する意図をもって、業務に打ち込んでいる状態かどうかについて、6つの影響要因から分析します。

エンゲージメントを【ポジティブ・エンゲージメント】【ネガティブ・エンゲージメント】の2つの概念から構成し、
影響要因を【マネジメント】【業務設計】【ストレス状況】【職場風土】【人事施策】【労務環境】という6つの概念から構成しています。

6つの影響要因がエンゲージメントの「ポジティブ」または「ネガティブ」に影響を与える、という関係性です。



マイナビ エンゲージメント・リサーチはアウトプットによって2種類に分かれます。

概要版

…会社全体のエンゲージメントの概要が分かります

詳細版

…概要版の結果に加え、会社のエンゲージメント、
影響因子の結果に対する詳細な分析コメントが分かります

概要版

A4 1枚 + 読み
方ガイド

詳細版

A4 65枚程度

エンゲージメント・プロフィール

あり

あり

エンゲージメント・フロー

あり

あり

エンゲージメント・ランク

あり

あり

詳細分析コメント
多軸分析

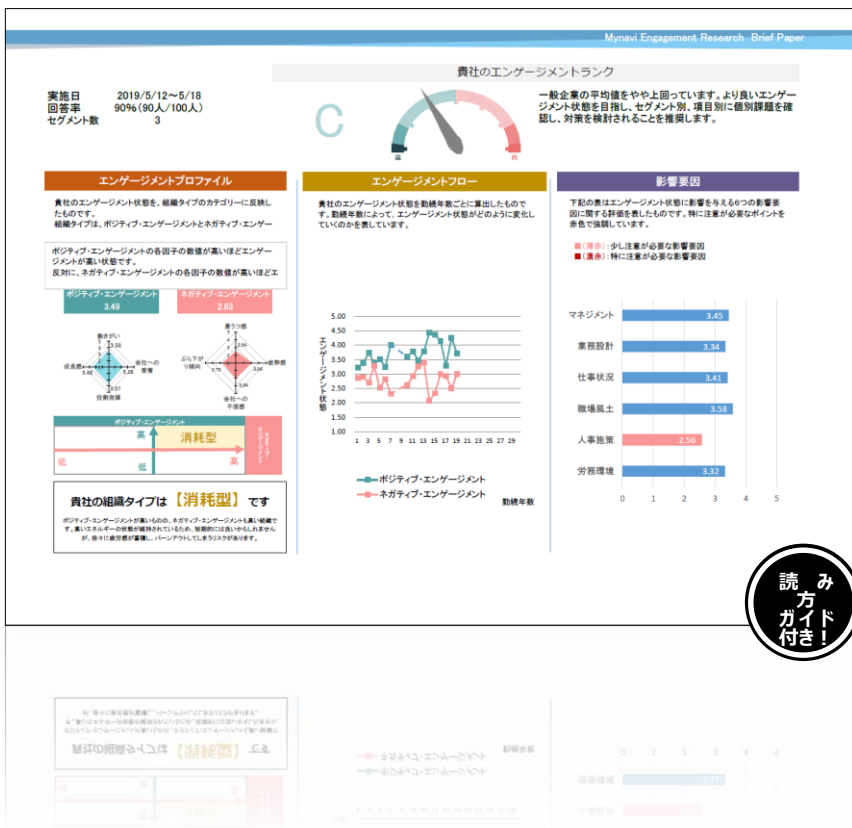
なし

あり

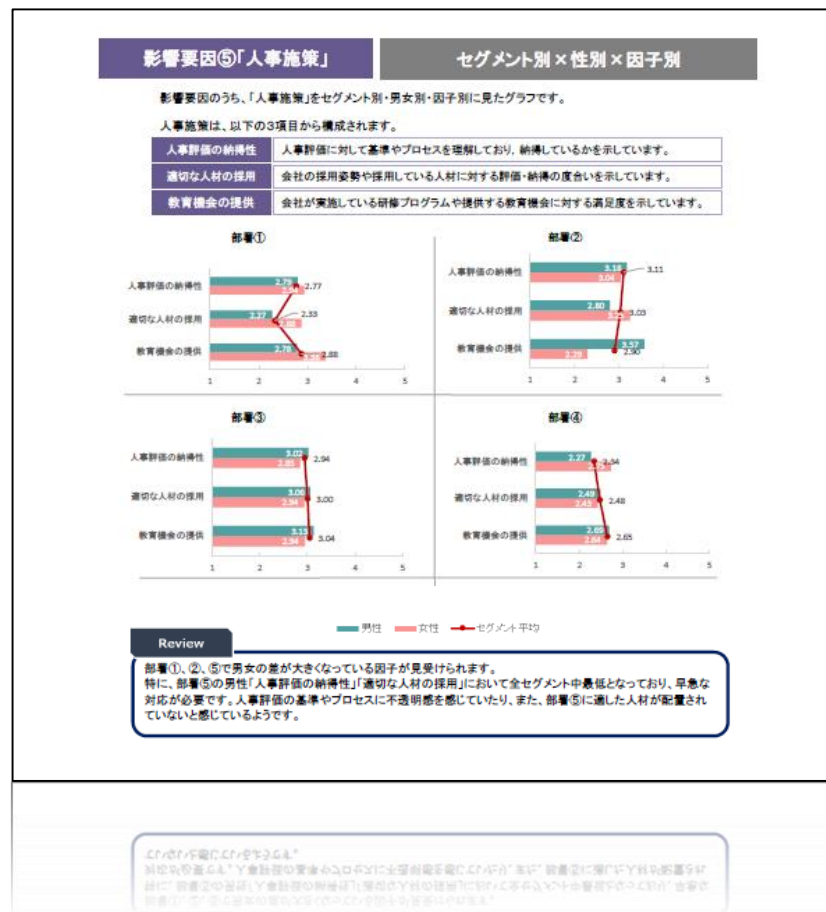
なし

あり

概要版



詳細版



※ 画像は全てイメージ図です。実際と異なる可能性があります。

共通

概要版

詳細版

エンゲージメント・ランクとは

エンゲージメント・ランクとは、貴社のポジティブ・エンゲージメントの値を蓄積データと比較し、算出された評価ランクです。

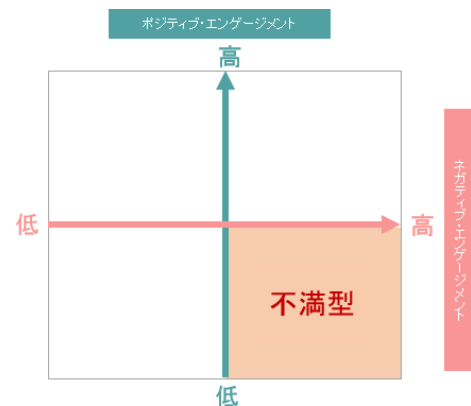
貴社のエンゲージメントランクは **【D】** です



そのため、自社の現時点での相対的な位置を把握することができます。

エンゲージメント・プロフィールとは

貴社のエンゲージメントの特徴を、組織タイプのカテゴリーに反映したものです。組織タイプは、エンゲージメントのポジティブとネガティブのバランスにより定められています。



貴社の組織タイプは **【不満型】** です

共通

概要版

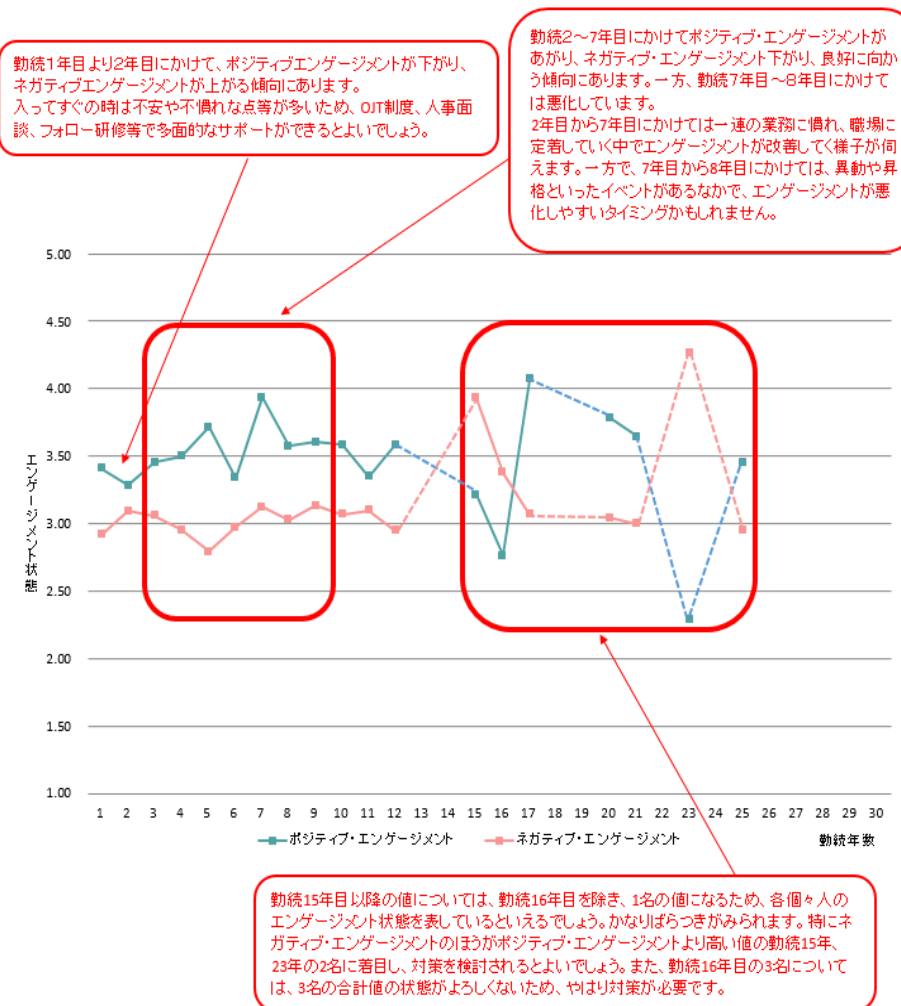
詳細版

エンゲージメント・フローとは

勤続年数に応じたエンゲージメント状態の推移を表しています。
一般的に、年次によって企業内の役割は変化していきます。

また、役割の変化によって、行動や意識も変化していきます。

それらの変化によってエンゲージメント状態がどのようにシフトしていくのかを把握することができます。



限定

詳細版

詳細分析・多軸分析とは

詳細版のアウトプットでのみ、「部署別」「役職別」「性別」の軸から多面的に分析した結果と考察コメントを確認できます。

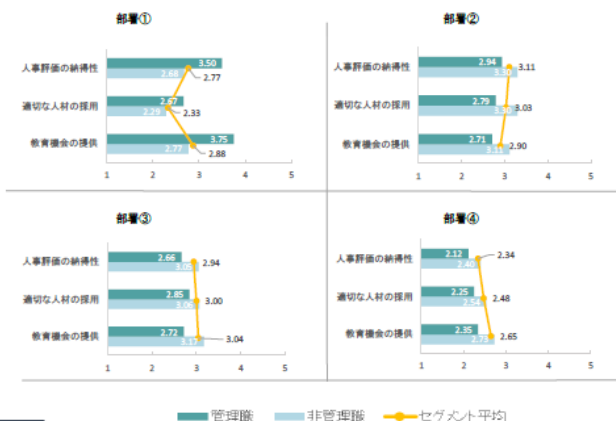
影響要因⑤「人事施策」

セグメント別×役職別×因子別

影響要因のうち、「人事施策」をセグメント別・役職別・因子別に見たグラフです。

人事施策は、以下の3項目から構成されます。

人事評価の納得性	人事評価に対して基準やプロセスを理解しており、納得しているかを示しています。
適切な人材の採用	会社の採用姿勢や採用している人材に対する評価・納得の度合いを示しています。
教育機会の提供	会社が実施している研修プログラムや提供する教育機会に対する満足度を示しています。



Review

部署■■■■は、全体的に管理職が低く、非管理職が高い傾向にあり、上司の認識よりも部下の納得感が高いと言えます。特に部署■■においては、管理職・非管理職ともにすべての因子で全セグメント中最低値となっており、早急に対応が必要です。人事評価の基準やプロセスへの不満がたまっていることが窺えるので、早急に面談等を通じて原因の特定、解消に向けたアクションが必要です。

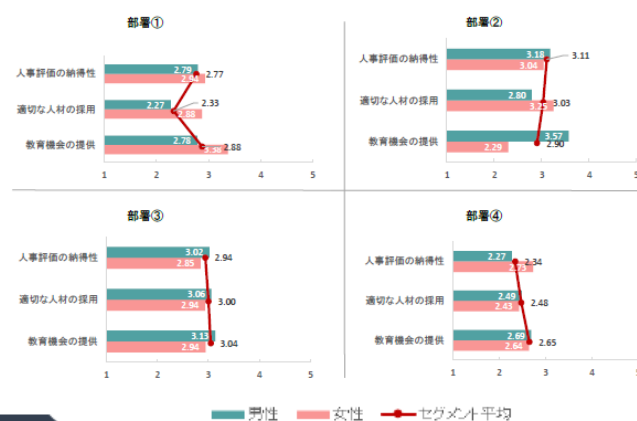
影響要因⑤「人事施策」

セグメント別×性別×因子別

影響要因のうち、「人事施策」をセグメント別・男女別・因子別に見たグラフです。

人事施策は、以下の3項目から構成されます。

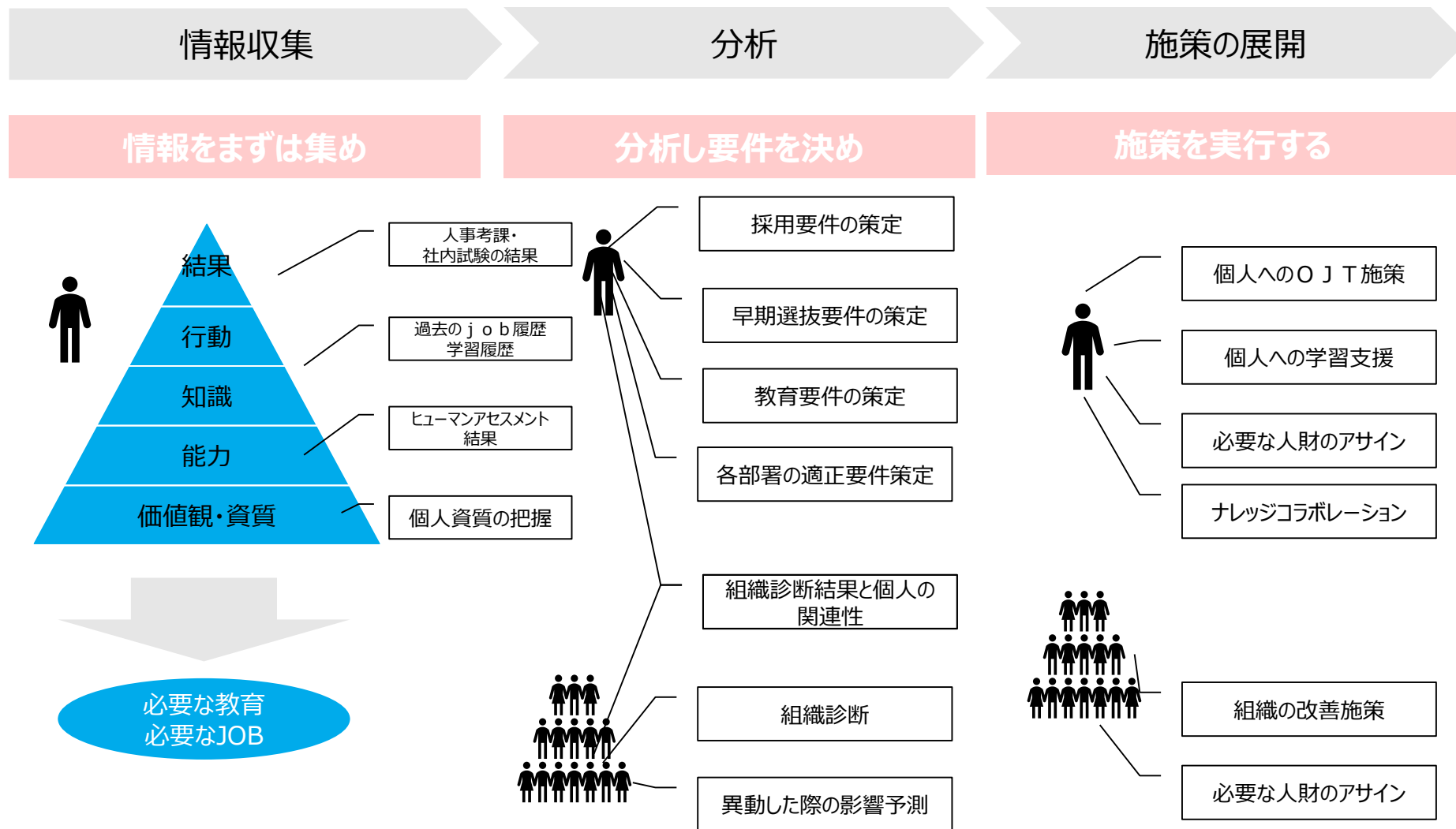
人事評価の納得性	人事評価に対して基準やプロセスを理解しており、納得しているかを示しています。
適切な人材の採用	会社の採用姿勢や採用している人材に対する評価・納得の度合いを示しています。
教育機会の提供	会社が実施している研修プログラムや提供する教育機会に対する満足度を示しています。



Review

部署■■■■で男女の差が大きくなっている因子が見受けられます。特に、部署■■の男性「人事評価の納得性」「適切な人材の採用」において全セグメント中最低となっており、早急に対応が必要です。人事評価の基準やプロセスに不透明感を感じていたり、また、部署■■に適した人材が配置されていないと感じているようです。

必要な人事施策を取り纏めると下の図のようになります。
「情報収集」→「分析」→「施策の展開」の流れで記載します。



人材採用・人材育成のご相談は **マイナビ研修サービス** まで

「人に元気を 組織に力を」

本資料の一部または全部を、①弊社の書面による許可なくして社外に配布すること、
②社内への説明以外の目的で複写・複製することを禁じます