



「成長意欲」を鼓舞する指導育成を

2013 新入社員調査報告書

「成長意欲」を鼓舞する指導育成を

2013 新入社員調査報告書

はじめに

日本能率協会（JMA）では、1982年から毎年、「新入社員が会社や社会に対してどのような意識や価値観を持っているか」を分析し、今後の新入社員育成に役立てることを目的として新入社員調査を行っています。

新入社員のことを語る時、画一的にパターン化し型にはめて揶揄することがよく見受けられますが、JMAの今回の調査においては表層的な評論ではなく、社会・経済の世界的なパラダイム転換期にある今をしっかりと捉えていく必要があると考えます。そこで、「グローバル」「イノベーション」「新たなビジネスモデル」といったキーワードを軸にして、これからの企業の成長・発展を担っていくことが期待されている貴重な人材を、いかにして早期に期待通りの戦力として育てていけばよいのかという受け入れる企業側の立場の問題として掘り下げたいと考えました。

そのためには、まずは、新入社員世代のもつ強みや特徴の傾向の特質を出来るだけ明らかにする必要があります。一般的に「堅実で安定志向が強いが、社会貢献意識は強い」と言われるゆとり教育世代ですが、生かし方次第で大きな成長が期待できる世代とも捉えられます。

次に、受け入れる企業側の問題です。今回の調査でも、上司・先輩の調査も行いましたが、ここでの問題は、受け入れる企業側の育成方法と、新入社員の仕事観やキャリア観とのギャップが起きることです。多様な価値観を受容しあい、このようなギャップをいかになくす努力・工夫をするかが、互いにとって極めて大事なことと考えます。

今回は、以上のような観点や課題認識話を反映した調査表を設計したうえで、調査・分析いたしました。関係各位にとりまして、本報告書が有意義に活用され、今後の新入社員育成の一助となれば幸いです。

最後に、今回の調査に回答のご協力をいただいた新入社員各位、ならびに上司・先輩各位に誌面を借りて心より厚くお礼を申し上げます。

2013年 6月

一般社団法人 日本能率協会
理事長 中村正己

目次

1. 調査概要	8
1-1. 調査目的	8
1-2. 調査の対象	8
1-3. 調査方法	8
1-4. 調査期間	8
1-5. 回答状況	8
1-6. 調査項目	9
2. 調査結果から見てきたこと	10
2-1. 仮説	10
レッテルを貼る前に	10
1990年代前半に生まれた若者たち	11
2-2. キャリア信仰	12
“成長”への強い憧れ	12
上司・先輩の心温まるメッセージ	15
2-3. キャリアと価値観	15
価値観を巡って	15
新入社員と上司・先輩の価値観	17
2-4. コミュニケーションギャップを埋める	18
講師から見た近年の若者たち	18
接し方、指導法に大きなギャップ	20
2-5. 新入社員は10年先の基幹人材	22
他世代とはまったく違う価値観	22
創造性、困難に挑戦できるか	24
出でよ、未来のリーダー	25
3. 全調査データ	26
3-1. 入社に関する意識	26
(1) 入社した会社が第一希望かどうか	26
(2) 今の会社を選択した理由	26
(3) 入社した会社への満足度	26
3-2. 仕事と会社員生活	26
(1) 将来、担いたい役割	26
(2) 上司や先輩に期待すること	26
(3) 会社員生活において大事なこと	27
(4) 海外赴任への希望とその理由	27

3-3. キャリア	27
(1) 希望する今後のキャリア	27
(2) 今の会社の次のステップの想定	28
(3) 会社が自分に合わない場合の行動	28
3-4. 価値観や自身の強み	28
(1) 働き方で取り得る行動	28
(2) 仕事をする上で犠牲にしたいくないこと	28
(3) 自分の強み	28
3-5. 将来への思い	28
(1) 人生の将来の見通し	28
(2) 仕事上の夢（自由回答）	29
3-6. 上司・先輩の意識	29
(1) 職場での新入社員との対応	29
(2) 上司・先輩がのぞむ新入社員の仕事のスタンス	29
(3) 指導・育成の重視ポイント	29
(4) 新人時代により影響を与えてくれた人・面倒を見てくれた人	29
(5) 会社員生活において大事なこと	29
(6) 仕事をする上で犠牲にしたいくないこと	29
(7) 新入社員時代に学ぶべき重要なこと（自由回答）	29
3-7. 回答者プロフィール	30
(1) 新入社員のプロフィール	30
(2) 上司・先輩のプロフィール	31
(3) 各設問ごとのグラフ	32
3-8. 集計データ	46
(1) 新入社員	46
(2) 上司・先輩	48

2013 新入社員調査

「成長意欲」を鼓舞する 指導育成を

1. 調査概要
2. 調査結果から見えてきたこと
3. 全調査データ

1. 調査概要

* 2013年度の調査は、1,002人の新入社員と307人の上司・先輩から回答を得た。

1-1. 調査の目的

日本能率協会（JMA）は1982年から毎年1回、新入社員調査を実施している。これは「新入社員が会社や社会に対してどのような意識や価値観を持っているか」を分析し、今後の新入社員育成に役立てることを目的とする。共通の質問項目については時系列比較を行い、前回に引き続き上司・先輩にも意識調査を行った。

1-2. 調査の対象

- ① 新入社員：・日本能率協会が実施している新入社員向け公開教育セミナーの参加者
・日本能率協会の研修を活用いただいている企業の新入社員
- ② 上司・先輩：日本能率協会の会員企業、企業情報化協会の会員企業

1-3. 調査方法

- ① 新入社員：Web 回答または紙の調査票で回答（研修時に案内）
- ② 上司・先輩：Eメールで案内し Web 回答

1-4. 調査期間

新入社員：2013年3月28日～4月11日

上司・先輩：2013年3月4日～3月22日

1-5. 回答状況

図表1-1 調査票回答状況

	2013年度	
男性	627人	62.6%
女性	370人	36.9%
無回答	5人	0.5%
合計	1,002人	100.0%

【参考】上司・先輩回答状況

	2013年度	
管理職	184人	59.9%
非管理職	100人	32.6%
無回答	23人	7.5%
合計	307人	100.0%

【参考】新入社員調査票 過去回答状況

	2012年度		2011年度		2010年度		2009年度		2008年度	
男性	921人	70.4%	958人	71.7%	829人	73.1%	1,082人	71.4%	906人	67.9%
女性	383人	29.3%	375人	28.1%	300人	26.4%	426人	28.1%	425人	31.9%
無回答	5人	0.4%	3人	0.2%	6人	0.5%	7人	0.5%	3人	0.2%
合計	1,309人	100.0%	1,336人	100.0%	1,135人	100.0%	1,515人	100.0%	1,334人	100.0%

1-6. 調査項目

調査項目は次のとおりである。なお、時系列比較を行っている調査項目は末尾に※を付した。

図表1-2 設問一覧

新入社員調査の設問	上司・先輩調査の設問
<p>I 入社に関する意識</p> <ul style="list-style-type: none"> • 入社した会社が第一希望かどうか(※) • 今の会社を選択した理由 • 入社した会社の満足度 <p>II 仕事と会社員生活</p> <ul style="list-style-type: none"> • 将来、担いたい役割 • 上司や先輩に期待すること • 会社員生活において大事なこと(※) • 海外赴任の希望とその理由(※) <p>III キャリア</p> <ul style="list-style-type: none"> • 希望する今後のキャリア • 今の会社の次のステップの想定 • 会社が自分に合わない場合の行動 <p>IV 価値観や自身の強み</p> <ul style="list-style-type: none"> • 働き方でとり得る行動 • 仕事をする上で犠牲にしたいくないこと • 自分の強み <p>V 将来への思い</p> <ul style="list-style-type: none"> • 人生の将来の見通し • 仕事上の夢 <p>(自由回答)</p>	<p>VI 上司・先輩の意識</p> <ul style="list-style-type: none"> • 新入社員が職場にいたか • 新入社員の教育・指導担当者が決まっていたか • 新入社員育成のスタイル • 新入社員育成方法(信頼関係構築のために行ったこと) • 新入社員に期待する仕事のスタイル • 新入社員の指導・育成で重視すること • 新人時代により影響を与えてくれた人・面倒を見てくれた人 • 会社員生活において大事なこと • 仕事をする上で犠牲にしたいくないこと • 新入社員時代に学ぶべき重要なこと <p>(自由回答)</p>

2. 調査結果から見えてきたこと

「成長意欲」を鼓舞する指導育成を――

一般社団法人 日本能率協会 JMA マネジメント研究所 主管 大和佐智子

成長したい意欲は強いものの、やや受動的な態度に出やすい新入社員の価値観を踏まえ、的確な指導が望まれる。新入社員を受け入れる職場のあり方も今後の課題である。

2-1. 仮説

■ レッテルを貼る前に ■

「ゆとり世代」「シュガー世代」、最近では「さとり世代」「いわし世代」とも評される若者であるが、若者論とは大人世代の勝手な評論であって、彼ら、彼女ら（以下、彼らと表記）自身が表明した「世代」認識ではない。しかし、若者の行動や志向は、やはり社会の産物であり、家庭や地域社会から受ける影響は多大である。

かつて「しらけ世代」「バブル世代」「氷河期世代」と勝手な世代像を貼られたがために、その呼び名に違和感をもちつつも、その世代を見る社会の目、その偏向性を受け入れ、否が応なく自分自身の言動にも影響を及ぼしていたと感じる方も多いことだろう。こうした社会からの空気による影響が世代を構成していくというのも事実ではあるが、次代の若い世代を、こうしたレッテルを貼り画一的な目で見てしまってもよいだろうか。

日本能率協会 (JMA) では、今年度の新入社員調査を始めるにあたって、この検討から始めた。

そこで、今年の新入社員の調査をするにあたって、JMA では以下のような仮説を立た。この10代後半から20代前半にかけての若年像を、JMA が毎年行ってきた新入社員調査のデータと各種データ（定性的事例も含む）から、まず導き出してみた。「結果のわかっていることには、手を出すことはない。実行時には過程よりも結果を重視する」、さ

らには「自分が傷つきたくないために、自らの身を安全地帯に置く」、そのためには「小さい範囲の人間関係の人たちとのコミュニケーションしかとらない」という若者の姿を仮定したのである。

さらに社会学的にみれば、若い世代は生活（幸福）への満足度はどの年代よりも高く、いわゆる『絶望の国の幸福な若者たち』（古市憲寿著）といわれている世代でもある。一言でいうなら、生活においては「欲」がなく、「仕事」に懸ける思いも希薄なのではないか。深層心理では仕事を選び好み、ガムシャラに働くことを欲していない。このままでは若者にとって、自らの能力開発の幅と成長を無意識のうちに抑制するものであり、彼らにとっても大きなストレスにつながることになり、これが社会問題にもなりつつある。

その一方で、社会や大学からはキャリアの重要性をつきつけられ、自分の能力を活かせるキャリア形成こそが絶対だと信じ、これを就職活動のすべてだとして受け止めているのではないだろうか。つまり、いまの新入社員はそうしたプロセスを経て入社してきていることを忘れてはならないのだ。

それゆえ、自分自身が描いていたキャリア像と入社した会社の実態との乖離に悩んでいるのではないか。こうしたジレンマの中で新入社員時代を過ごすことになる、彼らにとっては会社や仕事への期待が大きければ大きいほど、入社後のストレスも大きくなってしまふことは想像に難くない。

そこで、新入社員にキャリアへの過大な期待を抱くことの無意味さについても指摘したいとも考えた。

JMAは昨今のキャリアデザイン偏重ともいえる風潮に敢えて一石を投じ、批判を受けることを承知で問題提起したい。

学生から社会人への移行期に、多くの若者は「何がやりたい仕事なのか」「好きな仕事は」「自分の能力・特性は」「専門性を生かせるか」などとキャリアについて悩み、実社会の研究をする。こうしたことが、新入社員のモチベーションにつながり、意欲をもって仕事を覚えていく糧にもなり、一人前の社会人・職業人として成長してきたことは、これまでの多く諸先輩方の記憶にもあることだ。

だが、いまの多くの就活生は、就職やキャリアに関する情報が氾濫する中で、これらの情報を処理できずにいると考える。実体験のない彼らがキャリアへの過大な期待を抱くのは当然ともいえる結果であり、何とかして企業が求めるキャリア観に適應しようと、キャリア指導やインターンシップなどによる指導を望むのも事実である。一部には、こうした指導や体験が奏功し、望んだとおりの職業に就いたものも多い。

その一方で、「3年で3割が辞めていく」という実態は、厚労省の調査でもわかるように、この25年間に大きな変動はないのだ。強いていえば、いまの若者は、社会に出たら仕事はかくあるべきだ、キャリアはこう積んでいくべきだという、ステレオタイプに振り回されているのが実態であろう。こうした就業観を若者に植え付け、無言のプレッシャーを与え続けているのが大人世代ではないかという自戒も込めての問題提議である。このような時代、若者を育てていく大人世代にこそ、広く柔軟な視野をもつことが望まれよう。

世界に目を転じてみれば、欧米のみならず、アジアの若い世代はアグレッシブに社会に出て行こうとしている。日本社会はこうした世界の動きに対応すべく次代の人材を育成していかなければならず、また企業人の教育・育成の一端を担うJMAも、現代の若者の意識と行動を把握していくことで、彼らの真の育成を提案していかなければならないと考える。

■ 1990年代前半に生まれた若者たち ■

入社1年目とは仕事への期待と現実の狭間で思い悩むものだ。3年で3割が辞めていくと指摘したが、その離職者のうち約6割が1年目に辞めてしまう。であるがゆえに、この1年目のリテンションは極めて重要な経営課題であり、的確な指導が欠かせない。また、企業側にとって自社の人材戦略・方針にあった採用をしているのどうかという大きなハードルともいえよう。

多くの若者が、期待と実体験がそぐわないとき、「ゲームをリセット」するが如く、あっさり会社を辞めてしまうことがある。これを、人材の流動性が活発になるとか、「第二新卒市場」が生まれると安易に肯定することには苦言を呈したい。

2013年5月末現在、企業の業績が回復しはじめ、新卒内定率が一部上昇しているものの、雇用や賃金への影響は一部に留まっている。いまだ日本経済は待たなしの状態のなかであることは言うまでもない。

では、今年から社会人になった若者たちは、どういった時代を育ってきたのだろうか。大学卒であれば1991年、高卒であれば1994年生まれである。その彼らが、自分自身をどうとらえ、どういった意識の元で行動するに至ったか、意識構造を探り、それを踏まえたうえで企業側（受け入れの人事部や職場）の対応への視点も提示したい。

また、意識や価値観の変容は、若者だけに限ったことではなく、組織を形成する現役世代の意識の変化も探らなければならない。この動向については世界価値観調査などのデータを踏まえ、日本社会、日本人の潮流もキャッチしていくこととした。本調査でも、新入社員データとの対照のために上司・先輩にも質問を試みた。

ここで、参考として2010年に行われた世界価値観調査の一部を紹介しよう。これは東京大学と電通総研が行ったもので、多くの国民は生活や家計への満足度が低下しており、社会的に下方下落していく感覚をもっていると指摘している。なかでも、幸福感には大きな変化はないものの、生活満足度や家計満足度は大きく低下し、生活程度は「中

の下」「下」が拡大し、人生が思うようにならない、自由にならないと感じているようだ。

また、グローバル経済のもと競争が激化しているなかで、皆が豊かになるのは難しいとの認識もしている。それゆえか、行政への充実を求める声は2000年から2010年にかけて増大している。こうした結果からも、「収入はもっと平等にすべきか」の問いに対して「平等にすべき」との回答が10年で24%もアップしており、過去最大になったのも特徴だ。競争という現実と直面しつつも、自らの努力だけでは限界を感じる格差社会を強く意識しているのである。

こうした社会の動きの中で、若者世代もグローバル化への対応を当たり前のこととして受け入れはじめているようだ。昨年起きた日本企業へのテロ、暴動などで海外赴任を拒む新入社員が増えるだろうと予測したが、それに反して、この3年間の数値に大きな変化はない。これは、JMAの今回の調査でも明らかになった。海外赴任を半数の新入社員が「してみたい」(48.4%)と回答している(p37図表3-15)。テロに限らず、海外への関心が薄れた若者世代にとって、この数字を多いと見るか少ないと見るかは意見の分かれるところ。ただ日本企業のグローバル化の進展とともに、海外赴任を前提に採用する企業が増えたため、この意向を汲んでか、キャリアアップを望む新入社員にとって海外赴任は必定のこととなったと見ている。

また、海外赴任してみたいと回答した人にその理由を訊いたところ、「国内では経験できない仕事

にチャレンジできそう」(78.8%)、「今後の自分のキャリア形成に役立つと思う」(65.4%)と、あくまでも前向きである(p37図表3-16)。

バブル経済崩壊後の沈うつとした閉塞的な状況のなかで生まれ育ってきた若者たち。その後の「失われた10年、20年」といわれる嵐のような経済環境のなかで、その環境が当たり前のものとして、大人世代のように気落ちすることもなく、かといって過度の期待を抱くことまなまま多感なときを育ってきた彼らなのである。そうした大人世代の言動に違和感をもちつつも、大人たちの言葉に耳を傾けてしまう。そんな彼らの意識や行動に大きな影響を与えるのは当然の結果でもある。

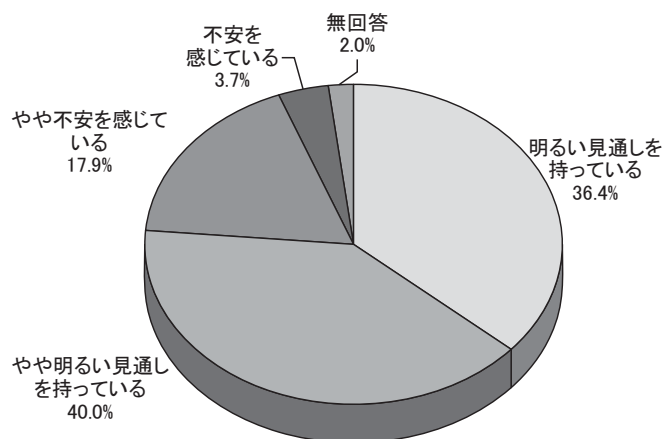
2-2. キャリア信仰

■ “成長”への強い憧れ ■

JMAでは新入社員をキャリア形成の第一歩の重要な時期と捉えている。職業人生活をスタートする若者に対して、両親、先輩や上司が示す行動や発言、価値観は、その後の彼らの行動・働き方(就業観)にも大きな影響を与えていく(刷り込み)からだ。

しかし、若者特有の天真爛漫さも残し、将来に明るい見通しをもって社会人としてのスタートを切った者も多く、大人世代としては救われる思いがする。調査では新社会人への第一歩を踏み出した彼らは、8割弱が自分の人生について将来の見通しは「明るい」「やや明るい」と見ている(図表

● 図表2-1 将来の見通し



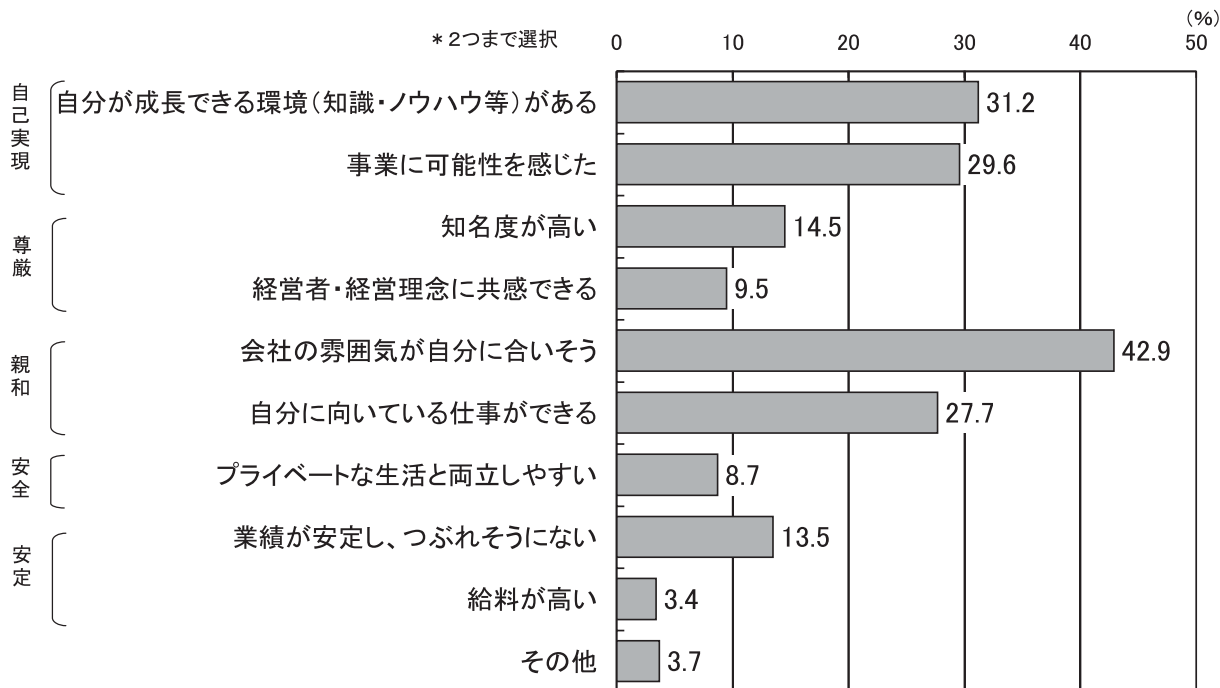
2-1)。夢や希望を抱いて、社会へ一歩踏み出していると言ってよいだろう。

また、会社を選んだ理由として、1位は「会社の雰囲気が自分に合いそう」(42.9%)、4位に「自分に向いている仕事ができる」(27.7%)を挙げ、自分との相性が合うかどうかの“キャリア”を意

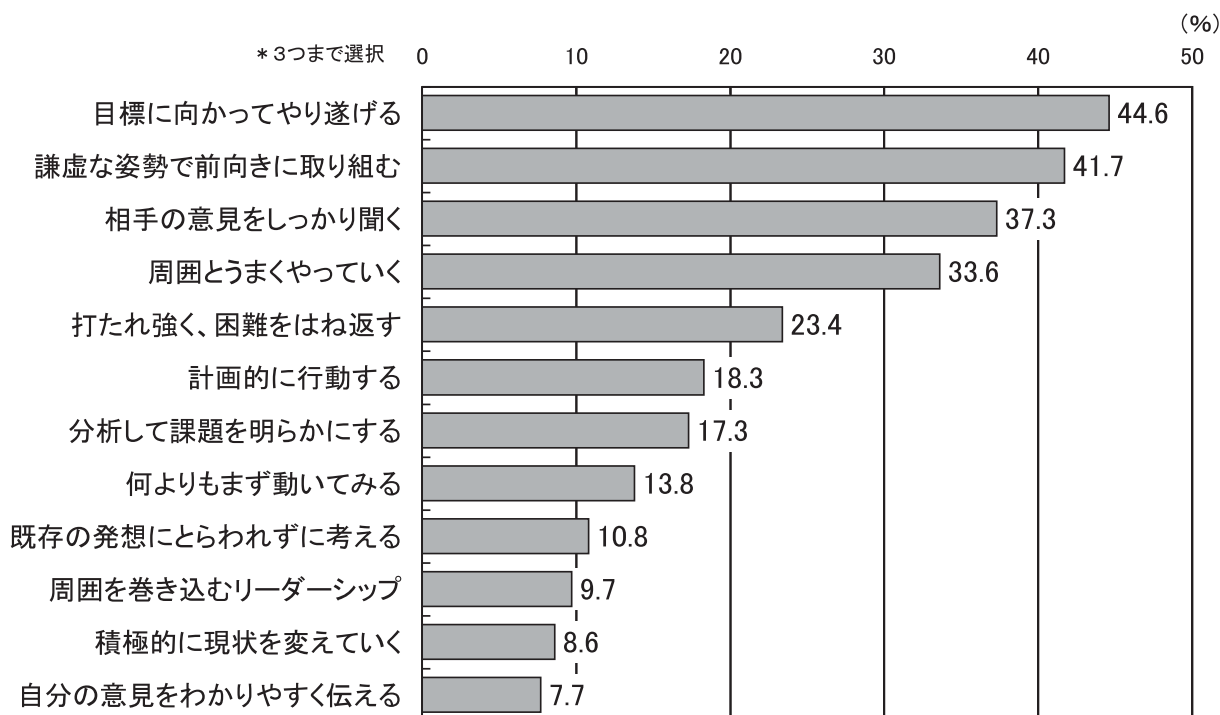
識していることがわかる。また、2位に「自分が成長できる環境がある」(31.2%)、3位に「事業に可能性を感じた」(29.6%)が挙げられ、ここでは“成長”を意識していることがうかがえる。

図表2-2は会社の選択理由を5つの「欲求」ごとに整理したものである。こうしてみると、キャ

● 図表2-2 会社の選択理由



● 図表2-3 自分の強み(新入社員)



リアに関する「会社の雰囲気」や「自分に向けた仕事」とは、彼らの集団から受容され、集団への帰属を実感できる“親和欲求”が高いことがうかがえる。また、成長に関する「自分の成長」や「事業の可能性」とは、達成感への欲求や創造性を重じる“自己実現”への欲求が高いといえそうだ。

ここでは、安全欲求への選択肢が1つしかないために、単純な比較はできないが、総じて「親和(帰属)」と「自己実現」が若者にとって大きな意味をもつのだ。

また、『自分の強み』は何かという問いに「目標に向かってやり遂げる」(44.6%)、「謙虚な姿勢で前向きに取り組む」(41.7%)と仕事への取り組み姿勢を上位に挙げている。その一方、行動レベルの項目である「何よりもまず動いてみる」(13.8%)、「周囲を巻き込むリーダーシップ」(9.7%)、「積極的に現状を変えていく」(8.6%)は下位にランクされたのも特徴と言える(図表2-3)。

また、『働き方であなかがとりうる行動』の設問では、「自分の成長のために、同期や同年代に負けないよう働く」と92.4%の新入社員が「はい」と回答しており、「いいえ」は6.3%にとどまった(39p 図表3-22)。

これから読み取れるのは、“行動力やリーダーシップを発揮”することの苦手な新入社員像だ。上司・先輩からも新入社員の自発性と積極性を望む声が高い。現状の新入社員の実力を踏まえたくて、今後は仕事を通じた実行力を着実につけていくことが重要で、職場の上司・先輩たちが目標に向けて道筋をつけていくようなアシストが望まれよう。

■ 上司・先輩の心温まるメッセージ ■

前述したように本調査では、この2、3年の間で新入社員を受け入れた上司・先輩にも労働についての価値観や新入社員の接し方についても尋ねている。詳細データは26pの「3.全調査データ」を見て欲しい。ここでは、重要と思われる点だけをピックアップしたい。

まず、上司・先輩が寄せる新入社員へのメッセー

ジ。これは自由回答(図表2-4)からの一部抜粋である。新入社員に対して非常に愛情あふれるメッセージだと受け取ったものがあるので紹介する。

「新入社員時代に学ぶべき最も重要なことは何か」という設問では、自身の若い時代を振り返ってもらったものだ。ビジネスマナーや、コミュニケーションといったスキル系のものでなく、「仕事に向かう姿勢(責任感・まじめさ)」など、仕事の持つ意味、その背景、仕事をやる事の意義を考えさせることに重きを置く上司・先輩が207件中32件いた。

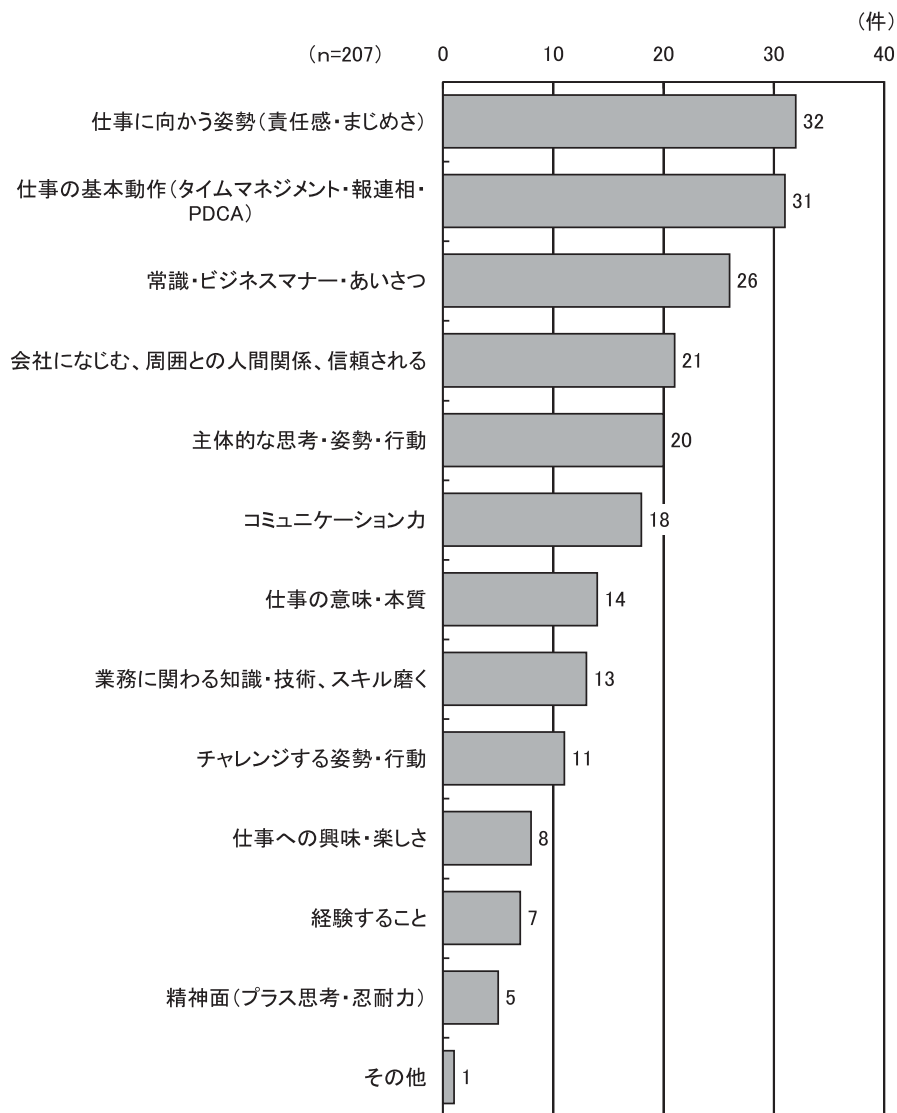
こうした「心構え」「取り組み姿勢」「仕事の進め方」などを最初から意識させて育成した人材ほど、成長への度合いも高く、その手応えも大きいという意見もある。「意味」「目的」「背景」といった本質的なところをとらえ、それを常に“考える習慣”の大事さを説くもので5位に「主体的な思考・姿勢・行動」も20件あったことを明記しておきたい。

その上で、新入社員だからこそ、「失敗」を経験することの大事さを主張する人もいた。そもそも新入社員に「取り返しのつかないような仕事を与えることはない」と前置きしつつも、「失敗を恐れずに果敢に挑戦してほしい」という期待を込めたものだ。

さらに、基本的な報告、連絡、相談といった「ハウレンソウ」の大事さを指摘するメッセージは、いつの時代も仕事の基本であるがゆえに、上位に挙げられる。今回の自由回答でも、2位(31件)であった。加えて「3年で一人前に動ける」ような人材になってほしいという切実な思いもコメントに多かった。いまや多くの企業で、新入社員の即戦力化を求める企業があると聞かすが、やはりじっくり育てていこうと構える企業が多いのも事実。後述するが、案外、日本の企業のよさでもある「育成」していこうという観点は失われておらず、こうした職場の受け入れ態勢も少なからず整っているのかも知れない。

また、基本的動作を身につけたうえで、マネジメントサイクルであるP D C Aならぬ、S T P D (See - Think - Plan - Do)を指摘する上司・

● 図表 2-4 上司・先輩が思う新入社員が学ぶべきこと



先輩もいた。仕事を実践する前に、学習（上司や先輩の手本を見て学ぶこと）の重要を指摘しているのである。そもそも新入社員が仕事を行っていくうえで、論理性も、仕事の進め方の能力も備わっていないのに、いきなり Plan の策定もありえず、上司や先輩の行動・仕事のやり方を見て（See）、自分なりの着想で仕事をしていくための思考（Think）をしていき、それができるようになってから、やっと本来のマネジメントサイクルである PD を身につけていってほしいというものだ。これは育成のセオリー、本質を突いた指摘であり、実に示唆に富む発言だと認識している。

2-3. キャリアと価値観

■ 価値観を巡って ■

本調査では、今回から調査対象者の価値観を探るべく、3つの設問を設定した。これは行動心理学や組織論などの観点からのアプローチを試みたのである。

まず、組織心理学者のエドガー・シャイン MIT 教授が提唱するキャリアアンカー論をベースに、“仕事への価値観”がどこに置かれているかを調査した。これは新入社員にありがちな就職時だけの意思表示や意向では明らかにされないが、今後の

指導や仕事の与え方に大きく作用するものであるからだ。そこで、「今後、仕事内容が変わったり、独立・転職しても、仕事をする上で『どうしてもこれだけは犠牲にしたくない』ことは何か」と尋ね、新入社員のときの純粋な仕事への価値観を聞こうとした。

この調査が無記名方式とはいえ、入社したばかりの会社への配慮や、本人自身も想定しないほどの社会や就活からの影響も考えられるので、それを排除するために、「仮に」という前提条件を提示することで、本来の仕事への取り組み姿勢や価値観を真に訊きだすことをねらっている。

キャリアアンカーの考えをもとに設定した項目は8つ。①専門・職能別コンピタンス、②全般管理コンピタンス、③自律と独立、④保障・安全、⑤起業家的創造性、⑥社会への貢献、⑦純粋なチャレンジ、⑧ワークライフバランスである。

一方、20代ではキャリアアンカーが曖昧であり、キャリアを積んでいく過程で明確になっていくという説もあるため、これについては他の設問で補うこととした。

また、別の設問で“就業への意向”を訊いている。これはストレートに価値観を尋ねたものではないが、価値観を形成する上で重要とされる人間

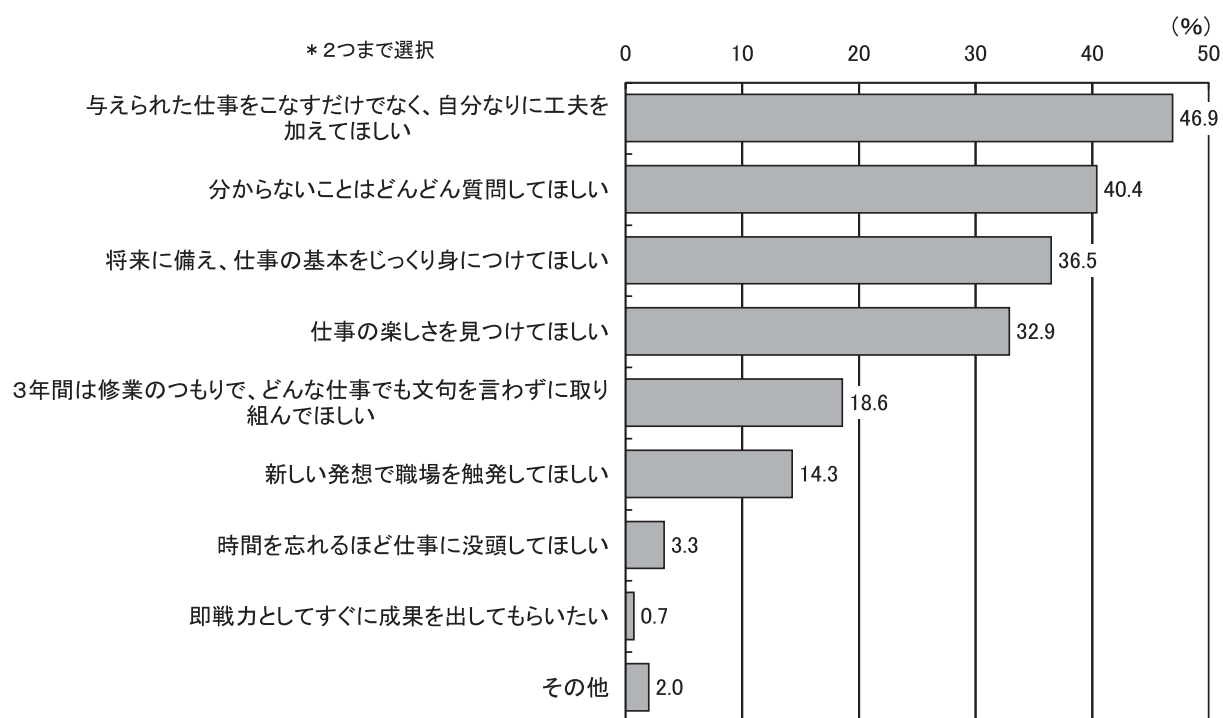
の欲求についてきいたものだ。「いまの会社を選択した理由は何か」という設問で、これはマズローの欲求5段階説をベースに設問を設定している。

表現の仕方は諸説あるが、一般的な以下の表記とした。①安定欲求、②安全欲求、③親和欲求、④尊厳欲求、⑤自己実現の5つである。これに基づき、自分自身のこと、会社にかかわることについての設問を設定した。ただし、昨今の日本社会の状況を鑑みて、「安全欲求」については、プライベートの生活と仕事の両立・バランスについてどう思うかだけに視点を置いた設問とした。

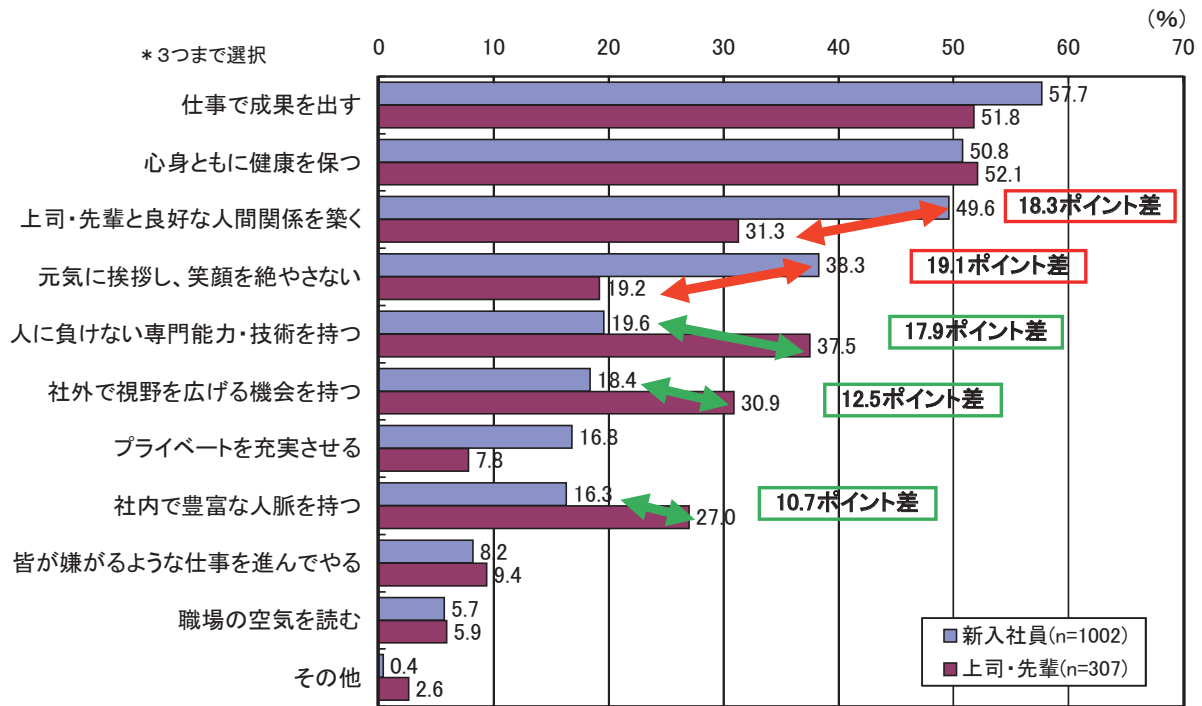
さらに、仕事をする上で将来担いたい役割について、①リーダーシップ志向、②専門職志向、③フォロワー志向かどうかを訊いた。加えて、今後どのようなキャリアを歩みたいかという設問では、①組織人志向、②ベンチャー志向、③経営者志向、④生活重視志向なのかも尋ねている。

また、別の質問では“自分の強みは何か”と尋ねている。それは、JMAが考える組織人に必要な能力のうち12項目をピックアップした。①チャレンジ力（主体性）、②働きかけ力、③実行力、④課題発見力、⑤計画力、⑥創造力、⑦発信力（自信に裏付けられた発信）、⑧傾聴力、⑨協調性（柔軟性と状況把握力）、⑩ストレスコントロール力、⑪

● 図表2-5 上司・先輩が望む新入社員の仕事のスタンス



● 図表2-6 会社員生活で大事なこと（新入社員と上司・先輩の比較）



向上心と素直さ、⑫奉仕と貢献を設定した。なぜ、この12項目かといえば、経済産業省で提唱した社会人基礎力の項目を一部見直し、JMA 元副会長の畠山芳雄が新入社員に求められるスキルとして著作で指摘している項目を追加している。

キャリアを構成する要素としては、仕事への取り組み姿勢や、やるべきことである「価値観」、担いたい役割ややりたいと思っている「欲求」、強み、すなわち自分ができることの「能力」があり、これらの3つの切り口で、調べるべく設定したのである。

■ 新入社員と上司・先輩の価値観 ■

では、新入社員を受け入れる側の上司・先輩の価値観はどうなっているのだろうか。『上司・先輩がのぞむ新入社員の仕事へのスタンス』を訊いた設問では、「与えられた仕事をこなすだけでなく、自分なりに工夫を加えてほしい」(46.9%)、「分からないことはどんどん質問してほしい」(40.4%)、「将来に備え、仕事の基本をじっくり身につけてほしい」(36.5%)、「仕事の楽しさを見つけてほしい」(32.9%)、「3年間は修行のつもりで、どんな仕事でも文句を言わずに取り組んでほしい」(18.6%)が上位5項目となった(図表2-5)。先

述した新入社員の即戦力化については、「即戦力としてすぐに成果を出してもらいたい」とする上司・先輩は0.7%に留まった。

そこで、新入社員と上司・先輩に『会社員生活で大事なこと』を尋ねたところ、両者ともに「仕事で成果を出す」、「心身ともに健康を保つ」が上位の2項目であった(図表2-6)。

しかし、3位以下の順位に、新入社員と上司・先輩間に大きな認識の違いが見られた。新入社員は、3位「上司・先輩と良好な人間関係を築く」(49.6%)、4位「元気に挨拶し、笑顔を絶やさない」(38.3%)といった人間関係、コミュニケーションを円滑にしていきたいという選択肢が続いている。どちらも親和欲求といえよう。一方、上司・先輩は、3位「人に負けない専門能力・技術を持つ」(37.5%)、4位「上司・先輩と良好な人間関係を築く」(31.3%)であった。

両者の回答で10ポイント以上の差が開いたのは5項目。上司・先輩にとって重要度が高いが、新入社員が低いものは「人に負けない専門能力・技術を持つ」(17.9ポイント差)、「社外で視野を広げる機会を持つ」(12.5ポイント差)、「社内で豊富な人脈を持つ」(10.7ポイント差)であった。

また、上司・先輩にとって重要度が低いが、新

入社員で高いものは「元気に挨拶し、笑顔を絶やさない」(19.1ポイント差)であり、「上司・先輩と良好な人間関係を築く」(18.3ポイント差)と、両者の意識に歴然とした差が現れた。

この結果は、新入社員は仕事経験がないがゆえにまだまだ仕事に対する具体性がなく、仕事の成果を出すために「専門能力・技術力」よりも、「人間関係やコミュニケーション」を重視することで、この難関を乗り越えようとする姿が垣間見える。自らが成長していくための道筋は、まだ描けていないようだ。

新入社員と上司・先輩の回答に見られたギャップは、上司・先輩がこれまでの経験から得た、新入社員への貴重なエールとしても受け取れよう。新入社員と接する場合には、こうした価値観の違いを認識して、指導することが望ましい。

ここまでも様々な観点からコミュニケーションの重要性を指摘したが、これは上司・先輩の側からの働きかけも大いに期待したい。コミュニケーションが活発化するには、その職場の信頼感の醸成が必要だからだ。

なぜなら、若者世代が抱える自己矛盾や、世代間の意識や価値観のミスマッチはそのまま放置しておけばコミュニケーション・ギャップにつながり、引いてはチームワークによる組織力の低下がますます顕著となる。そういう意味においても、定点観測として新入社員の意識を毎年探ることに意義があり、その変化を明らかにすることで、毎年継続して彼らの意識と行動を把握していくことが重要であると考えられる。

では、その信頼関係構築には、どんな方法がとられているのだろうか。管理職は「飲みに行く」ことを、非管理職は「ランチに行く」ことを、20代の先輩たちは「メールのやりとり」を中心に行っているようだ。それぞれの懐具合を想定すれば当たり前前の結果といえよう。ただ、20代の先輩たちのプライベートなメールのやりとりというのは、全体平均からすれば3倍ほどのポイントがあり、今後のメンターなどに活用していくことも重要であろう(p43図表3-30)。

後述するが、新入社員にとって年齢の近い先輩

とのコミュニケーションの有無が何にもまして強固なチーム形成には欠かせないものとなる。

2-4. コミュニケーションギャップを埋める

■ 講師から見た近年の若者たち ■

JMAでは毎年1,300人の新入社員を入社時研修で受け入れている。本調査は、こうした新入社員を対象に行ったものだ。ここで、5人の講師に最近の若者の指導のあり方について聞いたので、その一部を紹介しよう。

人材開発コンサルタントの安川雅代氏(エム・エム・トラスト)は、まず「慎重さが対人、対面において目立つ」と指摘する。それは自分自身が傷つきたくない、恥をかきたくないという心の現れではないかと言う。もともと指示されたことには従順に行い、時間外にもやることを厭わないほどの気構えをもつ者もいる。ここまでは、優等生の新人像だ。だが、残念なことに「気づいて、行動が起こせない」というかなり致命的な点を挙げている。後述するがJMA調査でも、こうした結果は明らかになった。

もう一つは、年々言葉遣いが荒れてきているという。敬語が使えないということは、書けないことも意味するし、コミュニケーションに支障を来す。新人の役回りとして電話の取次ぎは必須業務だが、これが上手く出来ないために時間をかけて実習させるという。普段の生活で、丁寧語を使わず、気心の知れた仲間うちだけの会話では、なかなか習得できていないからだ。これは、友だち付き合いレベルのコミュニケーションであって、世代間を超えたコミュニケーションが苦手だということになる。

さらに、声が小さいのは「自信のなさ」の現れではないかと指摘する。特に、初対面の人たちの前では聞き取れないほど声量であるために、聞き返さなければ会話もできないのだという。ここには、聞く側への配慮が感じられず、自分の所属するグループの中に埋没し、そこに居心地の良さを感じて、ここから一歩抜け出すことができない若者たちが見えてくる。

また、この3、4年の傾向として、叱られるとシウンと落ち込み、仕事への取組み意欲も減退してしまうことが多いのだという。だからこそ、腫れ物に触るように上司や先輩たちは新入社員を扱いがちなのである。ここにコミュニケーションの難しさがある。

さらに、「働く」ことの対価として何を望むかという点では、「カネを得る」ことについては低い。多くは「充実感」や「達成感」などを志向しているという。成長や人脈を広げることには関心はあっても、海外旅行や車を欲しがることのない「カネを使わない」世代が透けて見える。安川氏によれば、10年前までの若い世代はまだ「カネ」に対する執着はあったというが、近年はますます減少しているという。充実感や達成感は志向するものの、欲しいものは何か、やりたいことは何かという問いかけに、「特にない」という回答が口癖のように返ってくることから頷けるように、目的を見つけれられていない。

つまり、これは受動的な態度の現れの一つともいえ、主体的に考えていくことが乏しい世代だともいえよう。かつ、「気づき」がないから、答えもわからない、というのが現状ではないか。こうした若者世代に、狡猾さなどは微塵もないというのだ。裏を返せば、競争心がないともいえ、総じて、自分と関わりのないところでは、淡泊である世代だ。

しかし、アジアの若者の多くは克己心を打ち負かすほどのパワーを持ち、己をコントロールしている。そのなかで、日本のいまの若者がどれだけ日本の立場をどれだけ主張できるのだろうか。ましていわんや、ビジネス競争の中でリーダーシップをとれるかは甚だ疑問である。行く末を案じるのは筆者ばかりではあるまい。

また、安川氏は若者の行動を、こう分析する。高卒の若者の集中力は授業時間と密接に関連しており、40、50分経つと途端に切れてしまうという。研修中であっても、研修に集中できず、ペンシルケースの中を整理したり、シールを貼り出したりと、他のことをやっけてしまいがちだ。また、研修の前半では元気であるが、いつの間にか燃料切れ



を起こし居眠りもあるという。まだまだ、エネルギー配分をうまくこなせていない。

では、短大卒、専門学校卒の20歳前後の若者はどうか。多くの場合は、男女ともに自分自身を抑えることができ、周囲から目立たないように振る舞うことに配慮する傾向が出てくる。

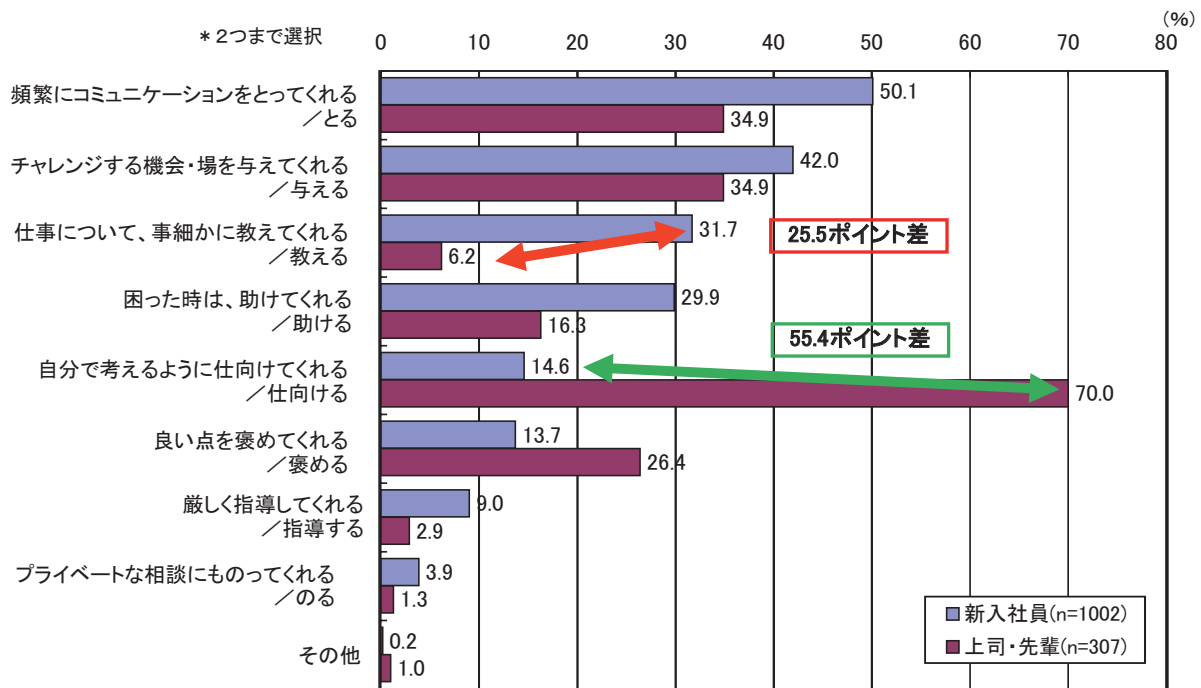
22歳以上の大卒はどんな傾向があるだろうか。特に、この10年の傾向を見ていると頼りなさばかりが目につくという。挨拶も然り、促されてやっできる程度だ。挨拶の重要性は頭で承知しているものの、なかなか行動が伴わないというのだ。自らの意志で考えて、行動・実践していけることが重要なことであろう。

こうした若者世代を受け入れてきた職場はどう対処しているのだろうか。安川氏に「厳しさを取り入れて指導してほしい」と要望する企業が多いのだという。

また、厳しさを求めるのは新入社員だけでなく、管理職研修においても同様だ。決して若者だけの傾向ではない。管理職の多くは、職場での融和を重んじ、部下に嫌われたくないという気持ちも働き、叱ることもできない。また法的な規制もあり、パワーハラスメント訴訟への回避ばかりが前面に出してしまうのだ。しかし、叱って育成することも、大人世代の責任ではないか。そこで多くの企業が「叱る技術」も研修で指導してほしいとオーダーするのだという。

こうした実情を憂う安川氏であるが、新入社員研修終了後になると、誰とはなしにやってきて、研修の御礼と挨拶にやってきてくれるので心が和むという。もちろん最近の若者の傾向として、集

● 図表2-7 上司・先輩に期待すること／上司・先輩が指導するときのポイント



団の中では自ら話すことは少ないが、1対1になると伸び伸びと話すことを念頭に置けば、新入社員自ら率先して挨拶するように講義の中で何度となく触れ、体験させたことによって、「気づき」が生まれたのである。こうした指導と体験によって、自分のスキルやノウハウとして「学ぶ」ことの大事さを新入社員自身も会得したのである。指導に正解というものはないのだろうが、地道に大事なことを伝えていくしかないのだろう。

最後に安川氏は、新入社員にとって一番大事なことは何かという問いに「その組織の文化に溶け込むこと」だと指摘する。これは、1年目で転職してしまう彼らの多くが、職場内のコミュニケーションに不安を感じている理由からも頷ける発言だろう。新入社員を受け入れる職場での態勢にも、今後は会社ぐるみで取り組む必要があるだろう。

■ 接し方、指導法に大きなギャップ ■

ここでもう一度、調査データに戻ろう。

新入社員に対し、上司や先輩に『どのような対応（指導）を期待しているか』を尋ねたのが図表2-7である。1位「頻繁にコミュニケーションを

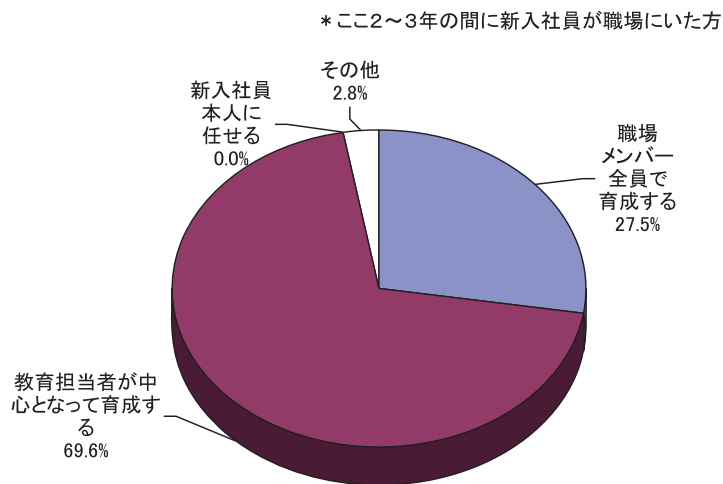
とってくれる」(50.1%)、2位「チャレンジする機会・場を与えてくれる」(42.0%)、3位「仕事について、事細かに教えてくれる」(31.7%)、4位「困った時は、助けてくれる」(29.9%)と続く。

この設問では上司・先輩に『あなたが新入社員を指導するときに重視することは何か』とも尋ねている。上司・先輩がダントツトップで挙げているのは「自分で考えるように仕向ける」(70.0%)であり、新入社員との差は55.4ポイントもある。逆に新入社員が高く、上司・先輩の回答が6.2%に留まり25.5ポイントの開きがあったのは「仕事について、事細かに教える」であった。

また、育成の方法については、「教育担当者が中心となって育成する」(69.6%)で、「職場メンバー全員で育成する」(27.5%)であった。さすがに「新入社員本人に任せる」がゼロだったのは安堵した(図表2-8)。

では、新入社員と信頼関係を築くのに、仕事以外の場でどのようなことをしているのかを尋ねた設問では、「自分から誘って飲みに行った」(55.5%)、「自分から誘ってランチに行った」(31.2%)と回答した上司・先輩が多かった(p43 図表3-31)。

● 図表2-8 新入社員の育成方法（上司・先輩）



こうした結果から、全体傾向として新入社員は仕事に対して受動的な態度や甘えがみられる。もう一度、図表2-7をご覧ください。やや能動的だと思われるのは2位「チャレンジする機会・場を与えてくれる」（42.0%）と、5位と順位は低いが「自分で考えられるように仕向けてくれる」（14.6%）で、積極的に仕事に関わろうとする新入社員もいることは見逃せない。

しかし、多数派の受身的な態度の新入社員を、この状態から脱却させ、自発的に仕事に取り組む心構えをもってもらうことが必要とされている。また、上司・先輩の回答と大きくギャップが開いた項目は両者の意識や行動のすれ違いを示唆しており、育成・指導をするうえで注意すべきことである。

だが、多くの企業で行われている指導・育成方法は教育担当者任せの状態であり、職場ぐるみ、組織的な対応までには至っておらず、教育担当者に任せきりなのが現状だ。多くの人が部下をもってはじめて、試行錯誤で部下指導を行うように、こうした技術をもって指導に臨むことは少ないといっている。

しかし、いまや「新入社員も大人なんだから自分で考えるだろう……」「わからないことがあれば、質問に来るだろう」という考え方が通用しないのである。学校という学びの場でも、遊びの場でも、お膳立てがないと動けない20代が多くなっ

たのは、ここに原因があるといえる。それゆえ、手取り足取り教えられることには抵抗感もなく、自ら学ぶことには苦手な様子が出ている。だからこそ、受け入れる職場の上司・先輩は「仕事の意義、手順」まで懇切丁寧に教えていくことが求められる。

JMAが過去に行った調査で、職場でのコミュニケーションのとり方について、新入社員と上司・先輩の両者に尋ねたところ、新入社員は飲み会などに誘ってもらいたいという気持ちが強かったが、それに比べ上司・先輩の意識はやや及び腰であった。今回の調査でも、上司・先輩からの働きかけは十分に存在しており、信頼関係を築くことに努力を惜しまない様子が伺えた。新入社員へのさらなる働きかけは必要であろう。ただし、「特に何もしていない」という回答が20.6%あったことにも留意したい（p43図表3-31）。

なぜなら、今回の調査ではOJTに関して問うていないが、各社ともOJTの対応には腕をこまぬいている状態だからだ。そもそもOJTとは、育成する側と育成される側のコミュニケーション活動そのものであるが、この点が新入社員を受け入れる職場側に理解されていないのである。

OJTというと、特別な時間をとって特別な指導をしなければならないと思われがちだが、日頃、新入社員と接するなかで、育成を意図したコミュニケーションが行われていればよい。こうした点

に配慮した職場の意識改革、上司・先輩への指導も待たれる。

2-5. 新入社員は10年先の基幹人材

■ 他世代とはまったく違う価値観 ■

再度、講師のコメントを紹介しよう。今年の技術系の新入社員に研修を行った、細矢泰弘、小田原英輝、両講師（日本能率協会コンサルティング）に、今年の新入社員の傾向を訊いた。2012年という厳しい状況のなかで、就活し採用されてきた彼らだけに、「優秀、まじめ、おとなしい」の一言に尽きるという。数年前には四捨五入も出来ない新入社員もいたというが、今年の新入社員はリテラシー能力も高く、意外にもコミュニケーション能力も高いというのだ。前述の話と矛盾するようだが、ゆとり教育による授業時間の軽減が学力や行動にも現れる一方で、総合的な学習やディスカッション授業の導入などで教育の場でも総合力が求められるため、若者世代は二極化しているのかもしれない。

しかしコミュニケーション能力が高くても、技術系の新入社員にも積極性は感じられないという。講師からの問い掛けがないと反応しないし、面と向かって尋ねれば、はっきりとした口調で受け答えも出来るが、概して受け身の姿勢が見受けられるようだ。敢えて「ガツガツとしなくても、よい」と考えている若者像が浮かんでくる。

これは、これまで学校生活での友人同士のつきあい方、コミュニケーションの取り方に起因するものであろう。仲間外れによる虐めや孤立を恐れるあまり、目立つような行動をとらない。こうして培ってきた態度こそが、現代の若者の行動のベースになっており、ここを打破しないかぎり、社会人生活では積極的な態度を発揮するには遠いのかも知れない。また、細矢氏は欧米での海外生活の経験もあり、日本人の若者に物足りなさを感じる人が多いという。

この点に関しては、この30年間、新人研修で指導してきた関根利和講師（コンサルティング・フェア・ブレイン）も同じ点を指摘している。一言で

いえば、「年々、弾けるタイプが減ってきている。悪くいえば、硬い。もう少し、型破りな元氣者がいていい」という。大人世代の勝手な言い分かもしれないが、そうした願望をもつのは関根氏だけではあるまい。

また、あくまでも印象だと断りつきだが、院卒は年上の分だけ、社会人的であり草食的。社会貢献やNPOの話すると、女性は食いついてくるという。「やれ」というと、やる。「守れ」というと守る。この「従順」さは、本調査でも同様な結果が出た（p39 図表3-22）。

研修での苦労は、昨年より少なかった気がするし、取り立てて語るような事件のない、特徴のない新入社員という印象だったという。

また、技術系の新入社員を担当した小野泰稔講師（コンサルティング・フェア・ブレイン）も以下のように指摘している。東京、大阪で技術系新入社員を担当した結果、「どちらの地域も参加者同士で仲良くなろうという意識が非常に高い」と思った。休み時間でも、とても積極的に互いに話しかけ、まるで同級生のように打ち解けた状況にすぐになったのが印象的だったという。技術系の人たちには、こうしたことを昨年まではあまり感じなかったことである。だが、一言でいえば、学生のノリのままであるという。

また、プレゼンテーションや文章を書く力もレベルが高くなっていると感じたという。緊張しながらも、そつなく人前で話ができ、感想・コメントを述べることができている。全体として、人付き合いとコミュニケーションに積極的な技術系新人が急に増えたというのが印象だという。これもキャリア教育の賜物なのかも知れない。

また、一般に言われている「コミュニケーション能力」の劣化を指摘する声は大きいですが、こと今年の研修参加者に限って言えば、「初対面同士でも高いコミュニケーション能力」をもつ。ただ、自ら手を挙げて質問するなどの積極性が感じられないのが残念だという。講師側から声をかけないと反応がないという。尋ねられれば、きちんとした対応もできる。挨拶については、研修初日はできなかったものの、研修で挨拶の大事さを解説する

と、翌日からは挨拶もできるようになる。これらは、前述の講師陣の発言と一にするものだ。

では、研修中のグループ討議やディスカッションの場ではどうか。昨今は授業で取り入れる高校も多いと聞かすが、総じて活発な議論を交わすことは少ないという。しかし、グループ内のメンバーに馴れてくると、徐々に意見も言うようになるのが特徴のようだ。

これまで、日本人の特性とまで言われてきた保守的な行動、謙虚さがより顕著に現象面として表れていると指摘する声も多いが、これは、虐めなどの対象にならないための過剰な自己防衛反応ではないだろうか。「孤立」を恐れるあまり、最初から目立つような言動を控える若者たちという姿が見えてくる。これは、前述したとおり今回から価値観調査を行い、その結果、帰属や親和の欲求が強いことから明らかになっている。

しかし、海外の積極的な若者を考えると、日本の若者が受け身で、積極性に欠けるとなると、海外という場で交流できる意欲や能力、スキルはますます重要であろう。そうしたチャレンジの機会をつくり、若者の背中を押すことの意味を、企業の職場だけでなく家庭教育のなかでも、取り入れていくことを大人世代は肝に銘じなければならず、また彼らにそうした態度で接するべきであると考え。

企業の研究開発の場で指導にあたることが多い細矢氏は、「社員の2割に能力も性格も尖った人材がいれば、組織は活性化する」という。こうしたバランスが、いまの日本企業の組織にないのが問題であると指摘する。

■ 創造性、困難に挑戦志向が少ない ■

今年度の調査では、仕事内容が変わったり、独立・転職したりしたとしても、「どうしても犠牲にたくない」ことを尋ねた。前述したように、キャリアアンカーを軸に設問を構成した。

図2-9に示したとおり、1位は「仕事とプライベートの調和を保つ」(32.3%)、2位「だれかの役に立ち、社会に貢献する」(28.6%)、3位「安定し



て心配なく仕事ができる」(17.4%)と続く。1位と3位を「調和・安定志向(派)」とするならば、新入社員の約半数はこの価値観を志向している。

その一方、「何か新しいものを創造する」(5.3%)、「困難なことに挑戦する」(3.5%)を選んだ「創造・挑戦志向(派)」は1割にも満たない。こうした創造活動や挑戦への行動を支える能力やスキル、心構えといった「専門性を極める」(5.6%)、「自律・独立して仕事ができる」(2.5%)の項目も低いという結果が出た。

そこで、将来の役割について訊いてみると、創造・挑戦志向派は「管理職や経営層になり、リーダーシップを発揮したい」とする人が半数を超えた。だが、調和・安定志向派では25~30%強にとどまり、「職場のメンバーのサポート的な役割(仕事)を担いたい」が30%前後いた(図表2-10)。

仕事をする上でどうしても犠牲にたくないことの1位は「仕事とプライベートの調和を保つ」(32.3%)であるが、前述の入社した会社を選択した理由としては「プライベートな生活と両立しやすい」という選択肢は8.7%の回答しかない。この差をどう読みとればいいのか。

仕事をする上でどうしても犠牲にたくないことがあれば、そうした個人の価値観が仕事への取り組み姿勢に大きな影響を与えることになる。犠牲にたくないことの上位3項目までは、社会の動きに敏感に呼応してワークライフバランス、社会貢献、安定した仕事の確保が選ばれた。

しかし、創造・挑戦志向は少数派である。企業の成長にはイノベーションが欠かせないはずだが、新しいものを創造や、困難なことへの挑戦を選んだ新入社員が少数である。これに対して、各界で早急な対策を講じる必要がある。

また、仕事をする上でワークライフバランスは大事な要素と認識されているが、会社選びにあたっては重視度は低い。ここに若者らの心の葛藤と矛盾があるようだ。会社に入社して仕事を始めると、必ずしもプライベートな生活ばかりを重要視しているわけにはいかないのが現実だ。

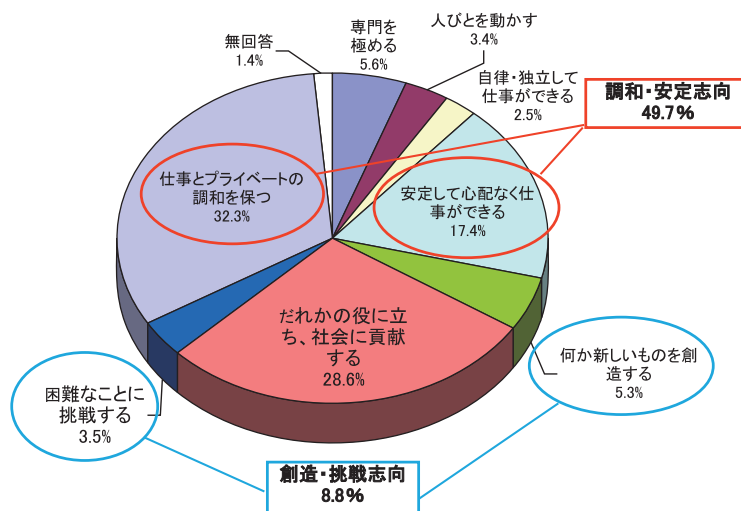
再度、紹介するが、多くの上司・先輩は、新入社員に対して「即戦力としてすぐに成果を出して

もらいたい」(最下位、0.7%)とは考えていない。さらに「仕事の楽しさを見つけてほしい」「3年間は修行のつもりで、どんな仕事でも文句を言わずに取り組んでほしい」と挙げている点にも注目したい(図表2-5)。

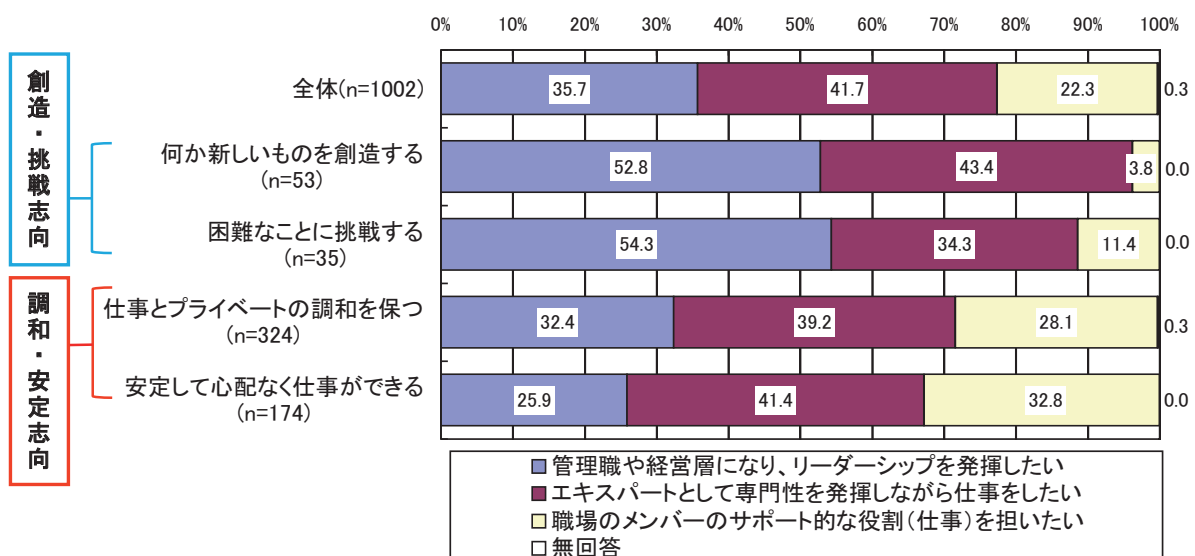
■ 出でよ、未来のリーダー ■

今回の回答者は第一志望の会社に入社した新入社員が多かった(61.9%)ことから願けるように、「今の会社で定年まで勤めたい」(56.7%)とする人が最も多い。「転職したい」(4.4%)、「独立・起業したい」(4.1%)は全体の1割にも満たない

● 図表2-9 仕事で犠牲にしたいくないこと



● 図表2-10 将来、担いたい役割





(p38図表3-17)。

『将来どのような役割を担いたい』の設問でも、「エキスパートとして専門性を発揮しながら仕事をしたい」は41.7%、「管理職や経営層になり、リーダーシップを発揮したい」は35.7%にとどまり、「職場のメンバーのサポート的な役割(仕事)を担いたい」が22.3%という結果となった(p34図表3-9)。

キャリアの志向と将来の役割についてクロス集計した結果、創造・挑戦派の新入社員の特性として「管理職や経営層になり、リーダーシップを発揮したい」と志向する者は50%以上と断然多く、また「エキスパートとして専門性を発揮しながら仕事をしたい」と志向する人を含めると、およそ90%を占める。

上司・先輩を対象に、新人時代によい影響を与えたり、面倒を見てくれた人を尋ねた質問では、「職場の先輩」(55.4%)、「直属の上司」(32.6%)に最も影響を受けたと回答している。その他の項目は、「他部門の上司・先輩」(5.9%)、「取引先・ビジネスパートナー」(2.9%)、「特にそのような人はいない」(3.3%)だった。

また、新入社員が雇用に対して“安定”を求める傾向はここ近年変わらない。ここだけの数字をとらえるなら、競争や変化を求める若者像の姿は見てこない。

しかしながら、創造・挑戦志向の人材こそが次

代のイノベーターとなるのであろうから、これが少数派であるという事実は残念な数字である。また、3年で3割が辞めるという実態を考慮すれば、すでに入社時点で転職するかどうか「わからない」とする人が約2割いる(p38図表3-17)ことも視野に入れる必要がある。若い世代からイノベーターを発掘・育成していかなければならないし、リテンションのあり方も検討していくことが、今後の重要な経営課題であると認識している。

若い世代、新入社員を次代のイノベーターとして見なす経営者や幹部、人事部がどれだけいるだろうか。

この数年、「ゆとり世代」を特別視した育成・職場の指導論が多かったようだが、果たしてこれは的を射たものであったのであろうか。怒らない、褒めるといった指導などを否定するものでないが、これは現実的には対症療法的な教育や能力開発、現場指導という感が拭えない。

そこで、JMAでは従来のステップアップ(スキルや能力の向上)だけの視点からではなく、新入社員を「社会共有の資産」ととらえ、心理学・社会学の視点を強く推したマネジメントが重要であると考えられる。なぜなら新入社員が10年、20年後には企業の基幹人材になることは間違いのない事実なのだから。また、採用が調整弁であってはならないし、次代の社会を支える未来人材への投資であるという認識に立った意識改革が必要である。

3. 全調査データ

3-1. 入社に関する意識

(1) 入社した会社が第一希望かどうか

入社した会社が「第一希望」の割合は61.9%と過半数を占め、この3カ年は6割前後で推移している(32p 図表3-1)。性別では、男性の方が「第一希望」の割合が10ポイント以上高くなっている(図表3-2)。また、最終学歴別では、高校卒や専門・短大卒は8割以上が「第一希望」の会社に入社しているが、大学・大学院卒の「第一希望」の割合は58.7%となっている(図表3-3)。なかでも、文系の女性は、「第一希望でなかった」の割合が過半数(53.6%)を超え、理系については男女とも第一希望が7割と多かった。

(2) 今の会社を選択した理由

今の会社を選択した理由としては、「会社の雰囲気自分が合いそう」が最上位となっており(33p 図表3-4)、特に女性は半数近くが会社の雰囲気を重視している(図表3-5)。次いで、「自分が成長できる環境がある」「事業に可能性を感じた」となっており、「給料が高い」は最下位となっている。最終学歴別は、高校卒のみ傾向が異なり、「自分が成長できる環境がある」が最上位に来ており、次いで「業績が安定し、つぶれそうにない」「知名度が高い」が来るなど、安定志向の傾向がみられる(図表3-6)。

また、大学・大学院卒の専門領域&性別で見ると、理系の男性を除き、「会社の雰囲気が自分が合いそう」が最上位で約半数を占め、理系の男性は「自分が成長できる環境がある」が最上位となった。

(3) 入社した会社への満足度

入社した会社への満足度は、昨年と同様に「大変満足」が半数を超えており、「どちらかといえば満足」まで含めると、満足層が9割以上となっている(34p 図表3-7)。最終学歴別では、「大変満足」の割合はほぼ同じであるが、高校卒は「どちらともいえない」の中間層が最も多くなっている。ま

た、大学・大学院卒の専門領域&性別では、特に文系/男性と理系/女性の「大変満足」の割合が高く、約6割となっている(図表3-8)。

3.2 仕事と会社員生活

(1) 将来、担いたい役割

将来担いたい役割では、全体では「エキスパートとして専門性を発揮しながら仕事をしたい」(以下、専門志向)が最も高く、次いで「管理職や経営層になり、リーダーシップを発揮したい」(以下、リーダー志向)となっているが、性別でのギャップが大きく、男性は約半数がリーダー志向であるのに対し、女性は専門志向が半数を占め、次いで「職場のメンバーのサポート的な役割を担いたい」(以下、フォロワー志向)となり、リーダー志向は17.0%に留まる(34p 図表3-9)。大学卒・大学院卒の女性でも、リーダー志向は2割未満と低く、文系の女性はフォロワー志向が38.4%を占める。また最終学歴別でも、専門・短大卒はリーダー志向が極端に少なく、専門志向が高くなっている。

価値観別で見ると、リーダー志向が強いのは、「人びとを動かす」「自律・独立して仕事ができる」「困難なことに挑戦する」「何か新しいものを創造する」を重視するグループであり、専門志向が高いのは、「専門を極める」を重視するグループ(35p 図表3-10)。また、フォロワー志向が強いのは、「安定して心配なく仕事ができる」「仕事とプライベートの調和を保つ」を重視するグループである。

(2) 上司や先輩に期待すること

新入社員が上司や先輩に期待することと、上司・先輩が新入社員の指導・育成で重視することでは、双方に大きなギャップがみられた。新入社員は、「頻繁にコミュニケーションをとってくれる」や「仕事について、事細かに教えてくれる」が上司・先輩の回答よりも高いのに対し、上司・先輩は「自分で考えるように仕向ける」や「良い点を褒める」

が新入社員の回答よりも高くなっている。「チャレンジする機会・場を与えてくれる／与える」は、新入社員と上司・先輩の双方で2位となっていることは、すでに本報告書19pで紹介した。

では、新入社員の性別でギャップが大きいのは、どうなっているだろうか。「困った時は、助けてくれる」では、女性の方が12.4ポイント高くなっている。また、最終学歴別では、「頻繁にコミュニケーションをとってくれる」や「仕事について、事細かに教えてくれる」は特に高校卒が高く、大学・大学院卒は「チャレンジする機会・場を与えてくれる」が他よりも高くなっている(35p 図表3-11)。さらに、大学・大学院卒の専門領域&性別では、文系／男性は他よりも「チャレンジする機会・場を与えてくれる」が高く、理系／男性は「頻繁にコミュニケーションをとってくれる」が他よりも高い傾向にある。

また、新入社員の価値観別では、「安定して心配なく仕事ができる」「だれかの役に立ち、社会に貢献する」「仕事とプライベートの調和を保つ」を重視するグループは、「頻繁にコミュニケーションをとってくれる」が過半数を超えており、「人びとを動かす」「困難なことに挑戦する」の重視派は、「チャレンジする機会・場を与えてくれる」が7割を超え、他よりも高い傾向にある(36p 図表3-12)。

(3) 会社員生活において大事なこと

会社員生活で大事なことを、新入社員と上司・先輩のそれぞれに聞いたところ、上位1位「仕事で成果を出す」と2位「心身ともに健康を保つ」は共通していたものの、3位以下でギャップが見られた(36p 図表3-13)。新入社員が上司・先輩よりも高かったのは、「上司・先輩と良好な人間関係を築く」(3位)や「元気に挨拶し、笑顔を絶やさない」(4位)等である一方、上司・先輩の方が高かったのは、「人に負けない専門能力・技術を持つ」(上司・先輩の3位)、「社外で視野を広げる機会を持つ」(上司・先輩の4位)等である。

また、新入社員の男女でギャップが大きいのは「元気に挨拶し、笑顔を絶やさない」であり、女性の方が16.4ポイント高くなっている。最終学歴別では、最上位に来る項目がそれぞれ異なり、高校

卒は「心身ともに健康を保つ」、専門・短大卒は「上司・先輩と良好な人間関係を築く」、大学・大学院卒は「仕事で成果を出す」となっており、特に文系／男性でこの傾向が顕著となっている。理系／男性は、「人に負けない専門能力・技術を持つ」が他よりも高い傾向にある。

価値観別では、「安定して心配なく仕事ができる」や「仕事とプライベートの調和を保つ」の重視派は「上司・先輩と良好な人間関係を築く」が最上位であるが、「人びとを動かす」「自律・独立して仕事ができる」「何か新しいものを創造する」「困難なことに挑戦する」の重視派は、「仕事で成果を出す」が圧倒的に高くなっている(37p 図表3-14)。

(4) 海外赴任への希望とその理由

海外赴任をしてみたいかどうかについては、3カ年を通じ、肯定・否定が半々の状態となっている(37p 図表3-15)。ただし、女性や高校卒、専門・短大卒は「海外赴任はしたくない」がそれぞれ6～7割程度である。また、価値観別で「専門を極める」「安定して心配なく仕事ができる」「仕事とプライベートの調和を保つ」の重視派は、「海外赴任はしたくない」が過半数を占めている。

また、「海外赴任をしてみたい」人にその理由を聞くと、「国内では経験できない仕事にチャレンジできそう」「今後の自分自身のキャリア形成に役立つ」が上位であり、その順位はこの3カ年で変化は見られない(図表3-16)。性別では、「語学力など自分の能力が発揮できる場である」で、男性より女性の方が20ポイント近く高くなっている。

3.3 キャリア

(1) 希望する今後のキャリア

今後どのようなキャリアを歩みたいかについては、「今の会社で定年まで勤めたい」が過半数を占め、特に男性や高校卒でその割合が高い傾向が見られる(38p 図表3-17、図表3-18)。女性では、「いずれは家庭に入りたい」が31.1%を占めている。また、価値観別では、価値観に関わらず、「今の会社で定年まで勤めたい」が最も高いが、「専門

性を極める」の重視派でその割合が最も大きくなっている(図表3-19)。一方、「独立起業したい」は、「人びとを動かす」の重視派が最も高く、「転職したい」は「困難なことに挑戦する」が最も高い。

(2) 今の会社の次のステップの想定

希望する今後のキャリアで「転職したい」「独立・起業したい」「家業を継ぐ予定」を選択した方に、どのくらい先を想定しているかを聞いてみると、「5年後くらい」と「未定」が同率でそれぞれ約4割を占めている。大学・大学院卒の専門領域&性別で見ると、理系は「未定」が過半数を占めるものの、文系/女性は「未定」が2割と他よりも少なく、「2~3年後くらい」が理系や文系/男性よりも多くなっている。

(3) 会社が自分に合わない場合の行動

会社が自分に合わないと感じた場合、「あまり我慢せず、できるだけ早く辞める」は2%に留まり、「3~5年程度は我慢する」が約7割を占め最も多く、女性は8割以上となっている(39p 図表3-20)。最終学歴別では、高校卒は「我慢してでも長く勤め続ける」が過半数を占めている。

価値観別では、「我慢してでも長く勤め続ける」が最も少ないのは、「何か新しいものを創造する」価値観をもつ20%を下回る人たちだ(図表3-21)。

3-4. 価値観や自身の強み

(1) 働き方で取り得る行動

「自分の成長のために、同期や同年代に負けないうように働く」や「与えられた仕事はえり好みしない」では、9割以上が肯定回答であり(39p 図表3-22)、属性別のギャップもほとんどみられない。

「自分の納得できないコトでも上司・先輩の指示なら従う」では、76.6%が肯定回答をしているが、専門・短大卒の否定回答がやや多くなっている。

(2) 仕事をする上で犠牲にしたいくないこと

仕事をする上で犠牲にしたいくないこと(キャリアアンカー)では、新入社員、上司・先輩ともに「仕事とプライベートの調和を保つ」「だれかの役に立ち、社会に貢献する」が上位2項と同じだが、新入社員は調和重視が1位、上司・先輩は社会に

貢献が1位となっている(40p 図表3-23)。また、新入社員は上司・先輩に比べて、「安定して心配なく仕事ができる」の割合が高い傾向にある。

新入社員の性別では、女性の方が「仕事とプライベートの調和を保つ」の割合が高いが、男性でも同じく1位(図表3-24)。最終学歴別では、高校卒のみ、「安定して心配なく仕事ができる」が最上位となっている(図表3-25)。また、大学・大学院卒は「だれかの役に立ち、社会に貢献する」の割合が高校卒や専門・短大卒よりも高くなっている。さらに、大学・大学院卒の文系/男性は、「人びとを動かす」「何か新しいものを創造する」「困難なことに挑戦する」の割合が他よりも高い傾向にある。

(3) 自分の強み

自分の強みについては、「目標に向かってやり遂げる」が最上位であり、次いで「謙虚な姿勢で前向きに取り組む」「相手の意見をしっかり聞く」と続くが(13p 図表2-3)、いずれも女性の方が男性よりも回答にバラつきが大きい(41p 図表3-26)。さらに、「分析して課題を明らかにする」や「周囲を巻き込むリーダーシップ」は女性の方が低い傾向にある。

最終学歴別では、「相手の意見をしっかり聞く」「周囲とうまくやっていく」「計画的に行動する」は高校卒が最も高くなっている。

価値観別では、「安定して心配なく仕事ができる」と「仕事とプライベートの調和を保つ」の重視派は、「謙虚な姿勢で前向きに取り組む」が最上位にきている(41p 図表3-27)。一方、「何か新しいものを創造する」や「困難なことに挑戦する」は「打たれ強く、困難をはね返す」が2位となっており、他と異なる傾向が見られる。

3-5. 将来への思い

(1) 人生の将来の見通し

自分の人生の将来の見通しは、肯定回答(「明るい見通し」+「やや明るい見通し」)が76.4%を占め、否定回答を大きく上回っている(42p 図表3-28)。性別では男性よりも女性の方が、肯定回答が多い。最終学歴別では、専門・短大卒の否定

割合が高校卒や大学・大学院卒と比べて高い。

(2) 仕事上の夢（自由回答）

新入社員の仕事上の「夢」を聞くと、「信頼される人間になる、周囲に認められる」が最も多く（記入者の17.1%の回答）、次いで「会社、社会に貢献する」「人々に幸せや笑顔を与える、誰かの役に立つ」といった、社会貢献に関する記述が多かった（42p 図表3-29）。また、ワークライフバランスに関する記述も第5位と多かった。

3-6. 上司・先輩の意識

(1) 職場での新入社員との対応

上司・先輩の約8割がここ2～3年の間、新入社員が職場にいたと回答している。

職場における新入社員の育成スタイルでは、「教育担当者が中心となって育成する」が最も多く、約7割を占めている。「職場メンバー全員で育成する」は27.5%となり、「新入社員本人に任せる」は0.0%であった（43p 図表3-30）。

また、新入社員との信頼関係を築くために仕事以外で行ったことについては、「自分から誘って飲みに行った」が55.5%を占め（図表3-31）、若い年代の上司・先輩ほどその割合が高くなっているものの、職制別では非管理職よりも管理職の方が高い割合を占めている。一方、「特に何もしていない」は20.6%となっており、仕事以外での新入社員との関わりが薄い職場も存在している。

(2) 上司・先輩がのぞむ新入社員の仕事のスタンス

上司・先輩が新入社員に期待する仕事のスタンスとして、「与えられた仕事をこなすだけでなく、自分なりに工夫を加えてほしい」や「分からないことはどんどん質問してほしい」が上位にきており、新入社員に“主体性”を求めていることが見受けられる（44p 図表3-32）。職制別では最上位は共通であるが、「将来に備え、仕事の基本をじっくり身につけてほしい」が管理職で2位となっている一方、非管理職では「仕事の楽しさを見つけたい」が2位にきている。

(3) 指導・育成の重視ポイント

上司・先輩が新入社員を指導・育成する際に重

視することで、「自分で考えるように仕向けてくれる（上司・先輩の方が55.4ポイント高い）」であるが（19p 参照）、上司・先輩の年代別でみると、20代の重視度は30代以上の重視度よりも10ポイント以上低くなっている。

また、新入社員の期待が最も高かったのは「頻繁にコミュニケーションをとってくれる」であったが、非管理職よりも管理職の方が指導・育成に重視している度合いが高くなっている。

(4) 新人時代により影響を与えてくれた人・面倒を見てくれた人

上司・先輩の新人時代により影響を与えてくれたのは、どの年代においても、「職場の先輩」が過半数を占め、次いで「直属の上司」となっている（45p 図表3-33）。管理職は非管理職に比べ、「直属の上司」の割合が高くなっており、管理職の場合、直属の上司がロールモデルになっている可能性も高い（図表3-34）。

(5) 会社員生活において大事なこと

新入社員とのギャップが大きかった「人に負けない専門能力・技術を持つ」や「社外で視野を広げる機会を持つ」を上司・先輩の年代別でみると、20代は新入社員との意識と近く、30代以上の上司・先輩とのギャップがある。また、職制別では、「人に負けない専門能力・技術を持つ」や「社外で視野を広げる機会を持つ」は非管理職に比べ、管理職で高い傾向にある。

(6) 仕事をする上で犠牲にたくないこと

仕事で犠牲にたくないことを上司・先輩の年代では、30代・40代は他の年代に比べて「仕事とプライベートの調和を保つ」が高く、「人びとを動かす」は20代で最も高くなっている。「だれかの役に立ち、社会に貢献する」はどの年代でも上位にきているが、特に50代以上で高い傾向にある。

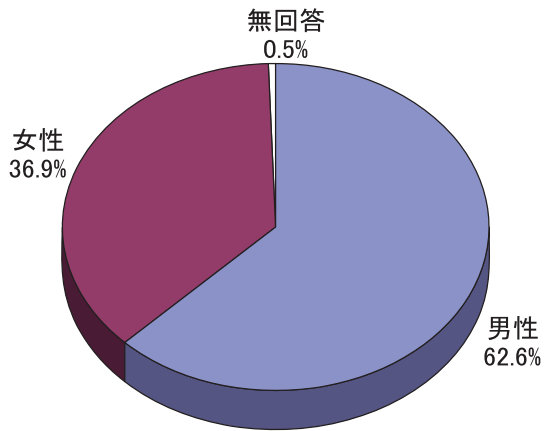
(7) 新入社員時代に学ぶべき重要なこと（自由回答）

上司・先輩からのメッセージは、仕事に向かう姿勢（責任感・まじめさ）が最も多く、具体的には「目の前の業務に真摯に向き合うこと」「全力で取り組むこと」などである。次いで、「仕事の基本動作」が多く、タイムマネジメント、報告・連絡・相談、PDCAの回し方についての記述となっている。

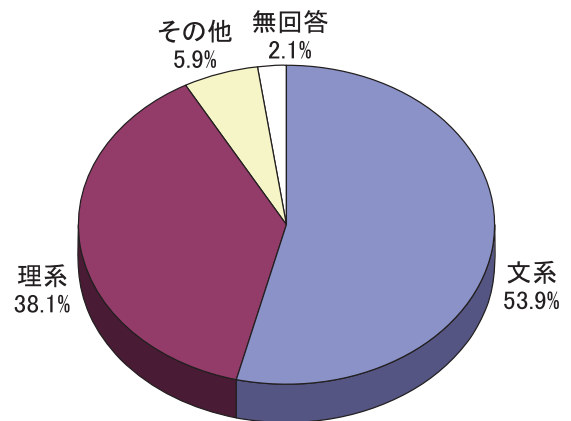
3-7. 回答者のプロフィール

(1) 新入社員のプロフィール

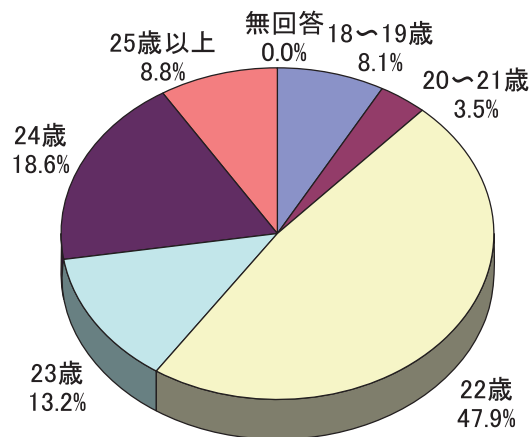
● 01 性別



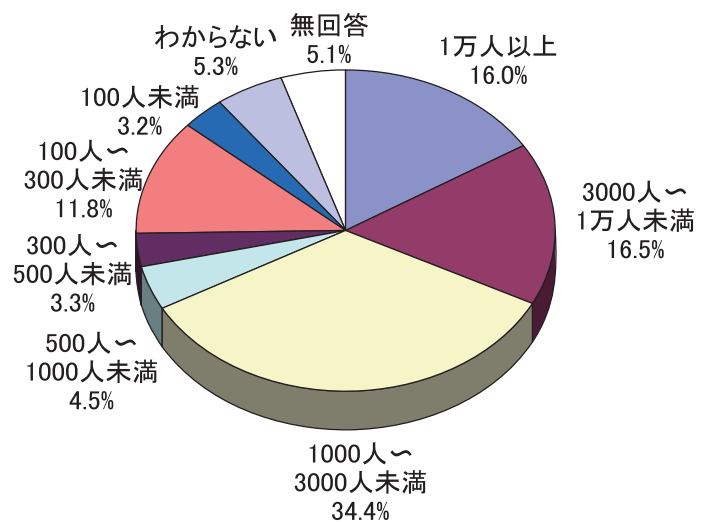
● 04 専門領域



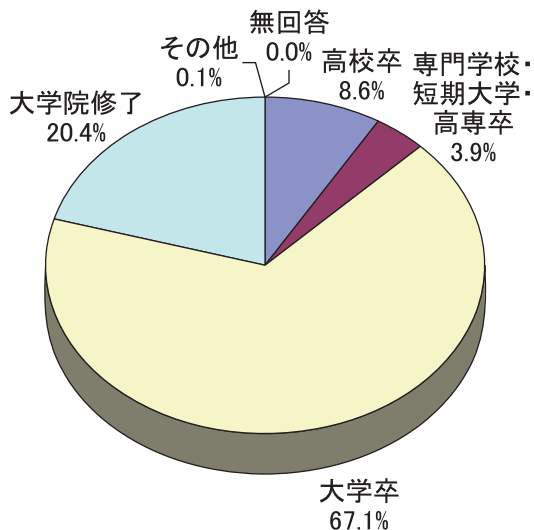
● 02 年齢



● 05 従業員数

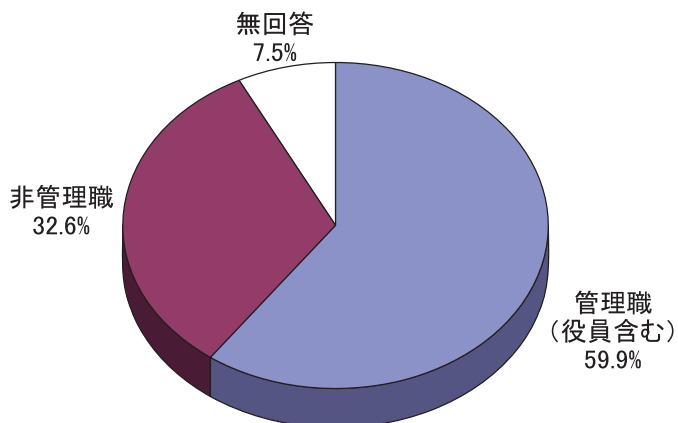


● 03 最終学歴

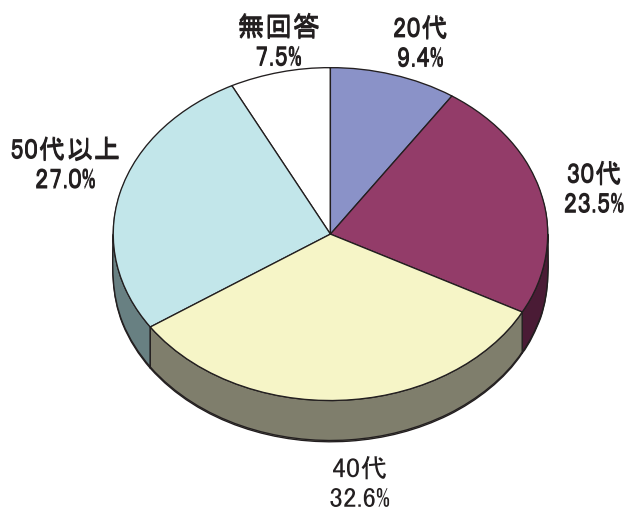


(2) 上司・先輩のプロフィール

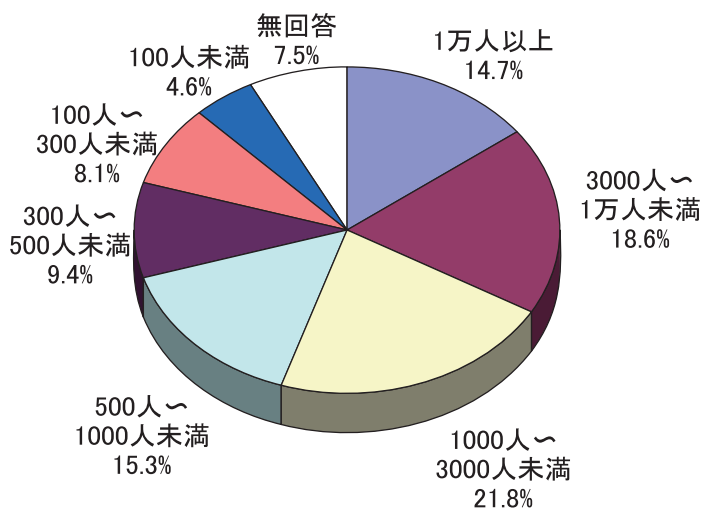
● 06 役職



● 07 年齢



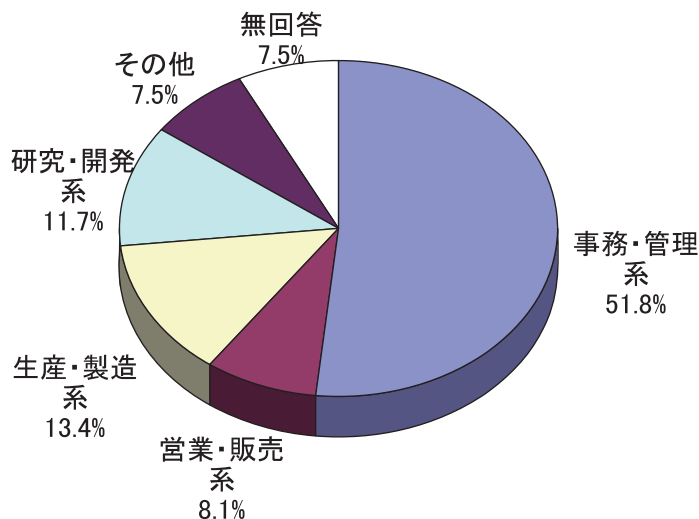
● 08 従業員数



● 09 業種

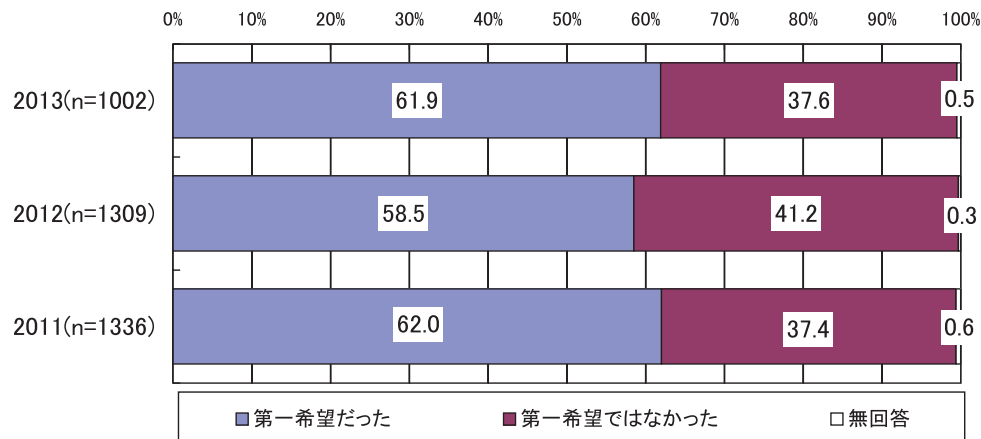
調査数	2013 (n=307)
農林・水産・食料品	2.0%
建設・エンジニアリング	3.6%
繊維・パルプ・紙・化学・薬品	8.5%
石油・ゴム・ガラス・鉱業	1.0%
鉄鋼・金属・非金属	4.6%
電気機器	6.8%
精密機器・輸送機器	7.5%
その他製造業	6.2%
金融・証券・保険・不動産	4.6%
倉庫・運輸	4.6%
通信	2.9%
電気・ガス・水道	2.9%
その他サービス業	11.4%
情報処理	20.8%
官公庁・団体・学校・病院	2.3%
その他	2.9%
無回答	7.5%

● 10 部門

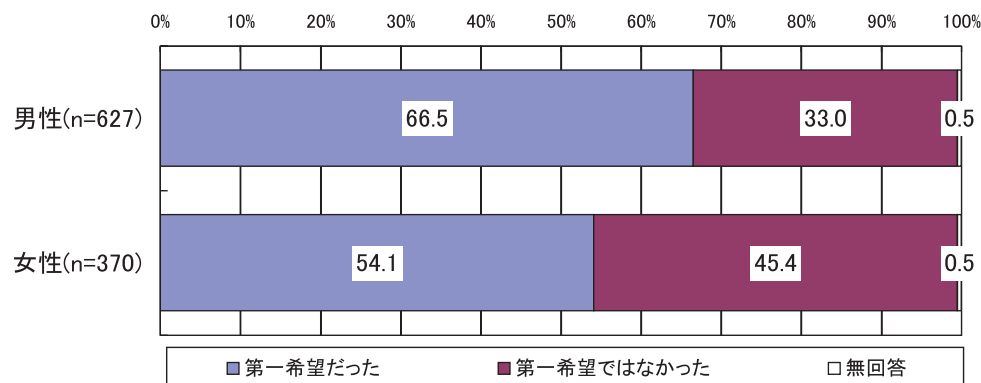


(3) 各設問ごとのグラフ

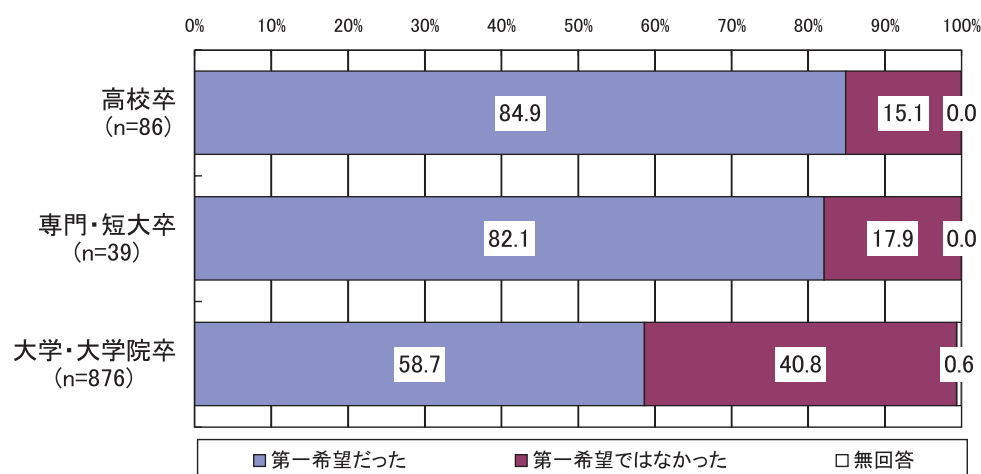
● 図表3-1 第一希望の会社か



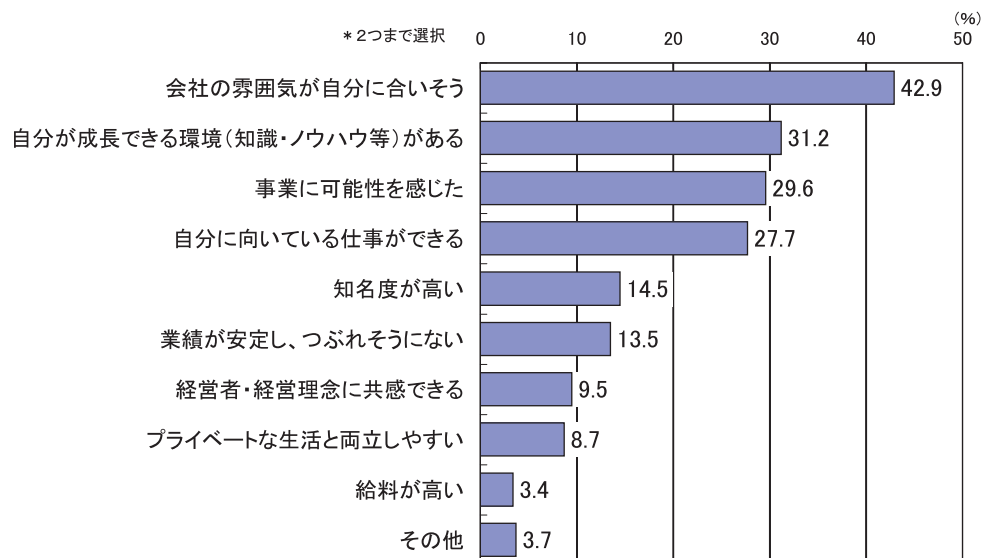
● 図表3-2 第一希望の会社か (性別)



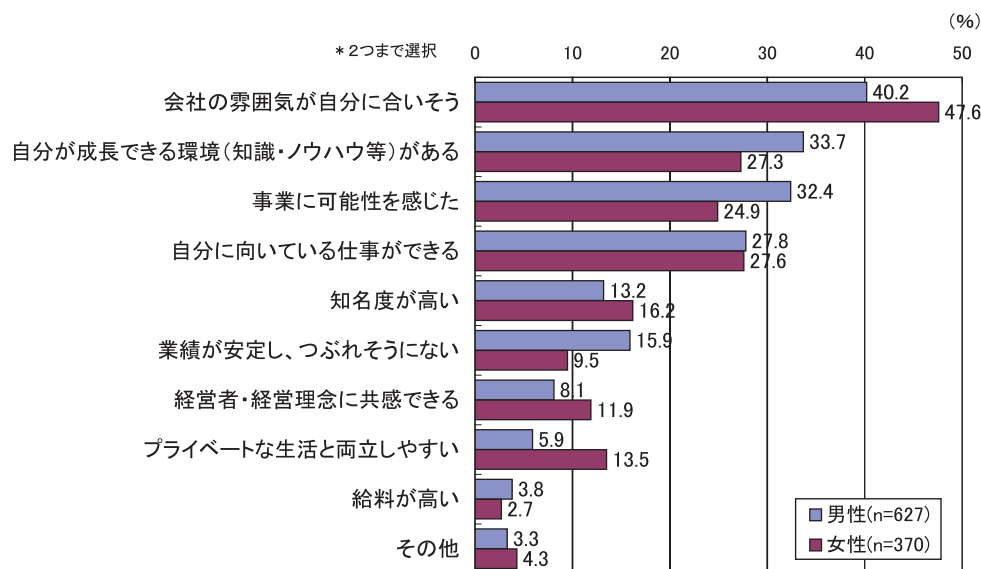
● 図表3-3 第一希望の会社か (最終学歴別)



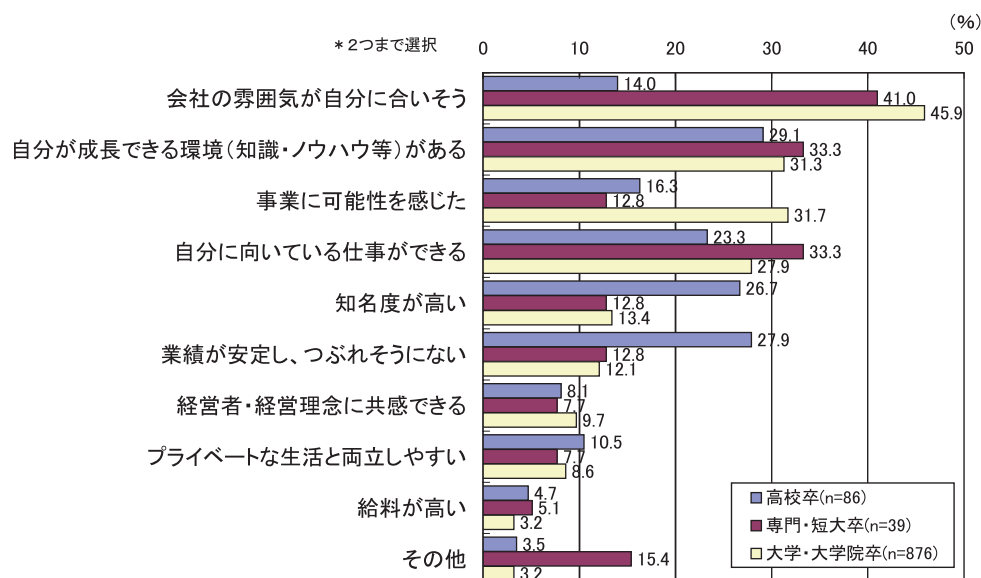
● 図表3-4 会社選択の理由



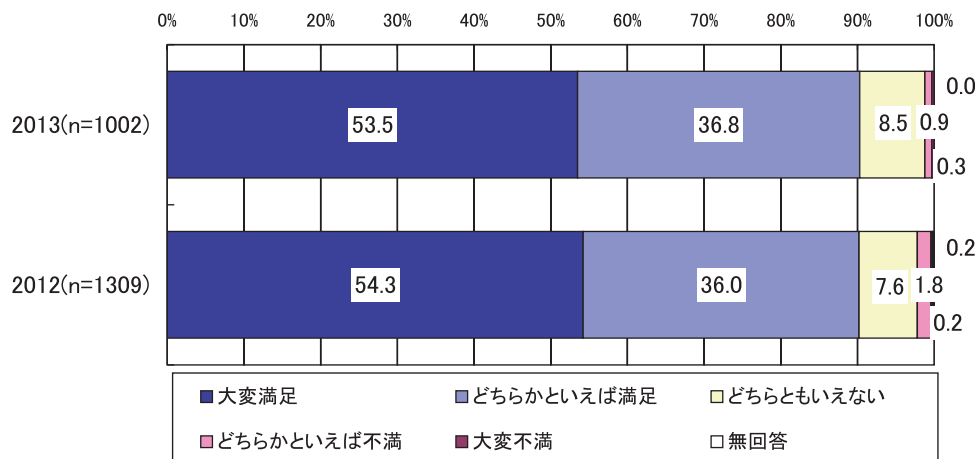
● 図表3-5 会社選択の理由(性別)



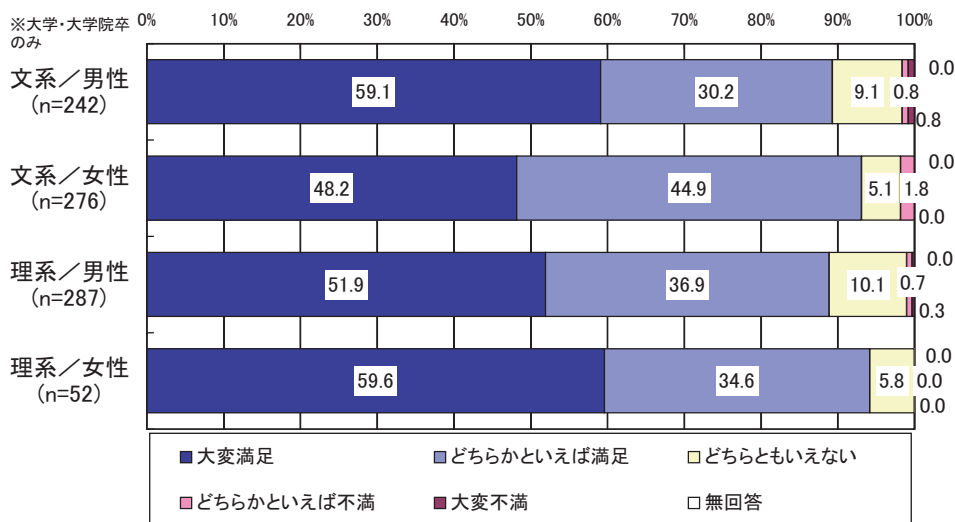
● 図表3-6 会社選択の理由(最終学歴別)



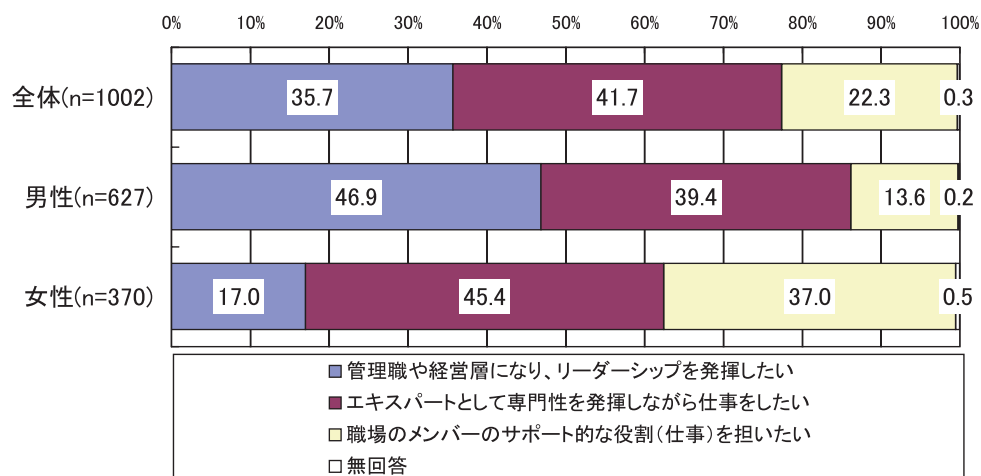
● 図表3-7 入社した会社の満足度（前年比較）



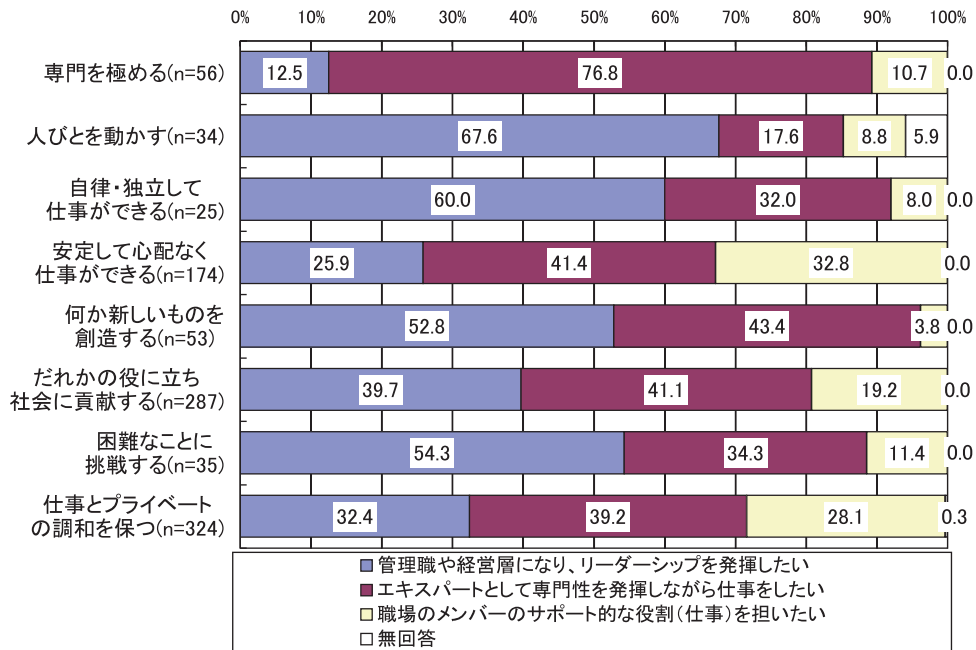
● 図表3-8 入社した会社の満足度（専門領域×性別）



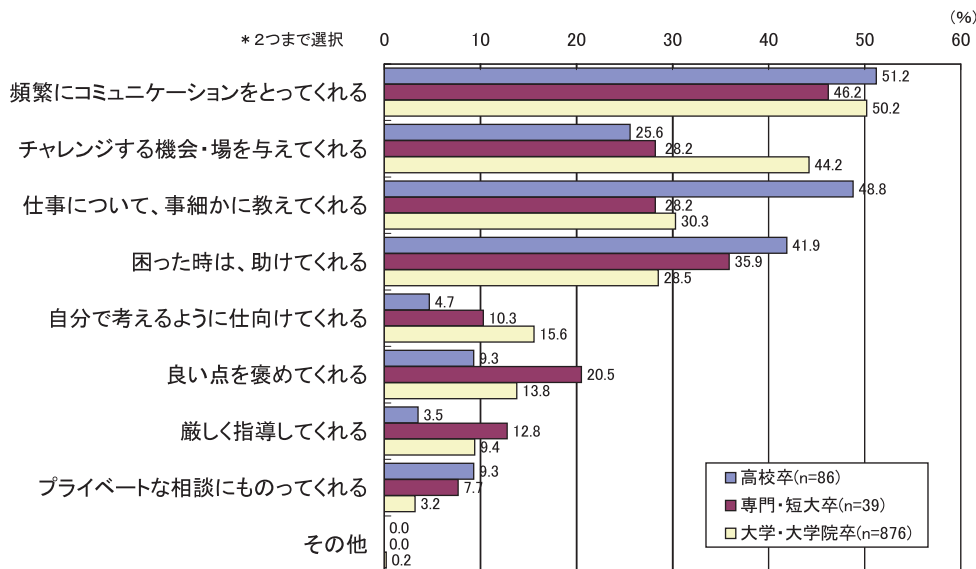
● 図表3-9 将来、担いたい役割（全体/性別）



● 図表3-10 将来、担いたい役割（価値観別）



● 図表3-11 上司・先輩に期待すること（最終学歴別）

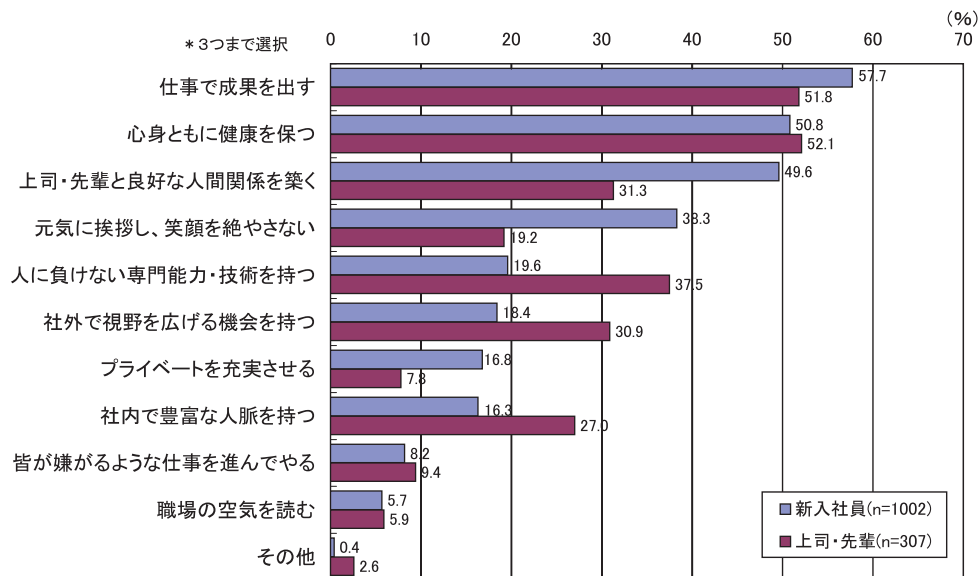


● 図表3-12 上司・先輩に期待すること（価値観別）

	問12. あなたが今後、仕事内容が変わったり、独立・転職しても、仕事をする上で「どうしてもこれだけは犠牲にたくない」ことは何ですか							
	専門を極める	人びとを動かす	仕事ができる	自律・独立して	安定して心配なく	創造か新しいものを	社会に貢献する立ち、	困難なことに挑戦する
サンプル数	56	34	25	174	53	287	35	324
頻繁にコミュニケーションをとってくれる	37.5	17.6	48.0	52.3	45.3	51.6	42.9	54.9
チャレンジする機会・場を与えてくれる	58.9	70.6	68.0	32.2	67.9	43.9	71.4	29.9
仕事について、事細かに教えてくれる	35.7	26.5	8.0	40.8	22.6	26.1	11.4	37.3
困った時は、助けてくれる	16.1	11.8	16.0	33.9	20.8	27.9	28.6	36.7
自分で考えるように仕向けてくれる	21.4	23.5	32.0	8.6	15.1	21.6	25.7	7.1
良い点を褒めてくれる	14.3	8.8	8.0	14.9	7.5	9.8	5.7	19.1
厳しく指導してくれる	12.5	14.7	16.0	5.7	9.4	12.9	8.6	5.9
プライベートな相談にもものってくれる	1.8	2.9	4.0	4.6	3.8	2.4	2.9	5.6
その他	0.0	0.0	0.0	0.0	1.9	0.0	0.0	0.3

:1位
 :2位

● 図表3-13 会社員生活で大事なこと（新入社員と上司・先輩の比較）

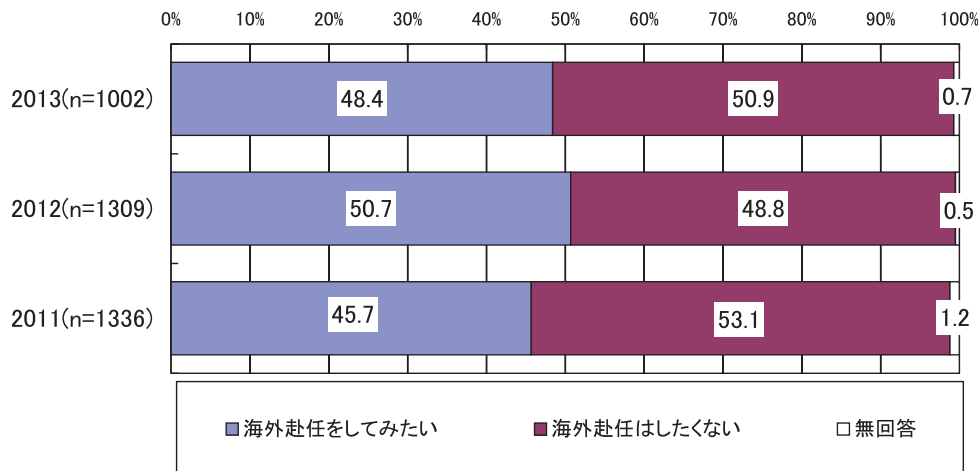


● 図表3-14 会社員生活で大事なこと（価値観別）

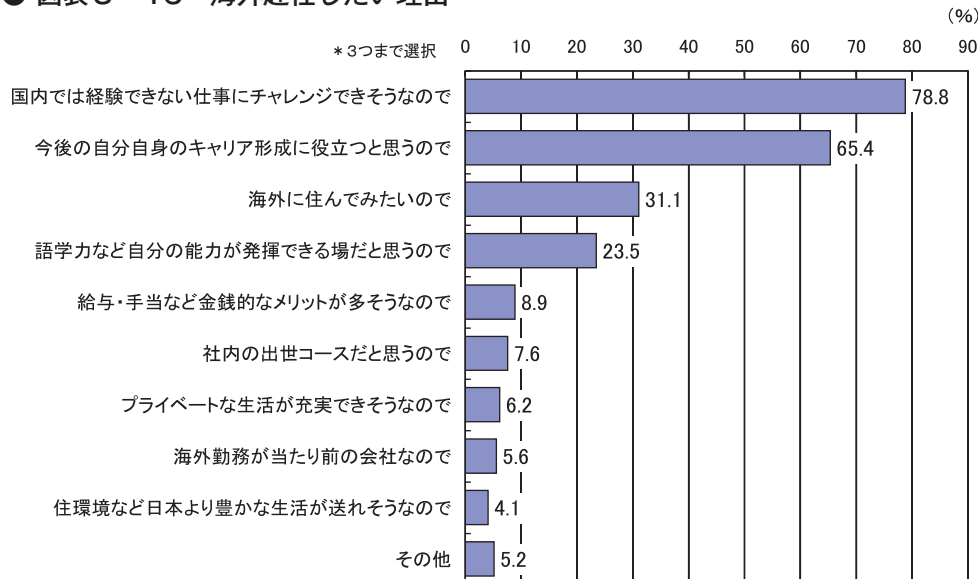
	問12. あなたが今後、仕事内容が変わったり、独立・転職しても、仕事をする上で「どうしてもこれだけは犠牲にしたいくない」ことは何ですか								
	専門を極める	人びとを動かす	仕事ができる	安定して心配なく	創造する	社会に貢献する	困難なことに挑戦する	仕事とプライベートの調和を保つ	プライベートの充実
サンプル数	56	34	25	174	53	287	35	324	
仕事で成果を出す	51.8	67.6	68.0	50.6	73.6	62.4	74.3	51.9	
心身ともに健康を保つ	55.4	32.4	68.0	52.3	49.1	51.9	31.4	51.5	
上司・先輩と良好な人間関係を築く	37.5	38.2	24.0	59.2	43.4	46.3	48.6	54.3	
元気に挨拶し、笑顔を絶やさない	26.8	8.8	28.0	44.8	32.1	40.8	37.1	41.0	
人に負けない専門能力・技術を持つ	46.4	20.6	20.0	21.3	15.1	18.1	11.4	17.3	
社外で視野を広げる機会を持つ	19.6	29.4	32.0	13.2	35.8	20.6	31.4	12.3	
プライベートを充実させる	19.6	14.7	16.0	9.8	13.2	11.8	0.0	27.5	
社内で豊富な人脈を持つ	10.7	26.5	20.0	20.7	7.5	17.1	20.0	14.5	
皆が嫌がるような仕事を進んでやる	10.7	11.8	12.0	8.6	5.7	10.1	20.0	4.0	
職場の空気を読む	7.1	0.0	0.0	5.7	7.5	4.9	2.9	7.4	
その他	0.0	2.9	0.0	0.0	1.9	0.3	0.0	0.3	

■ :1位
■ :2位

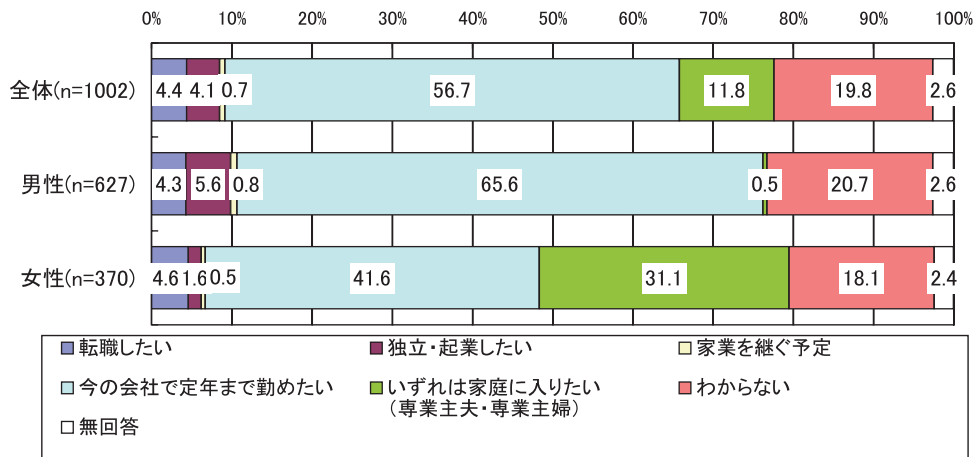
● 図表3-15 海外赴任の希望（経年比較）



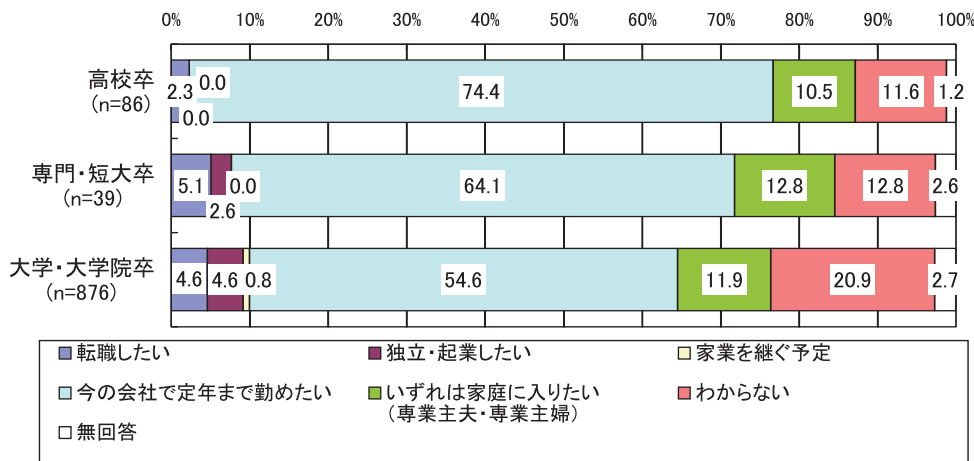
● 図表3-16 海外赴任したい理由



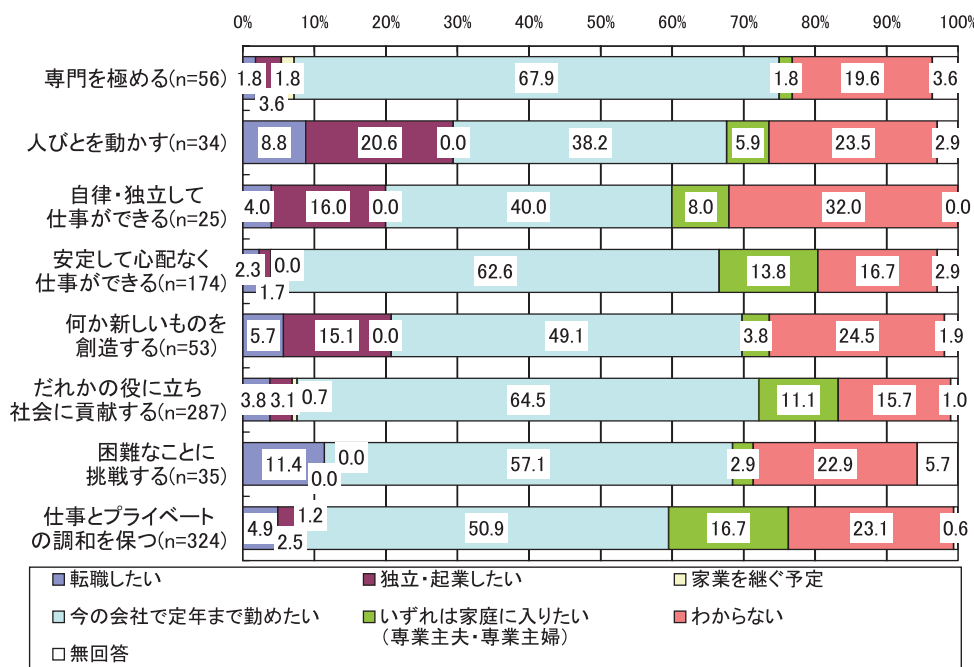
● 図表3-17 希望する今後のキャリア（全体／性別）



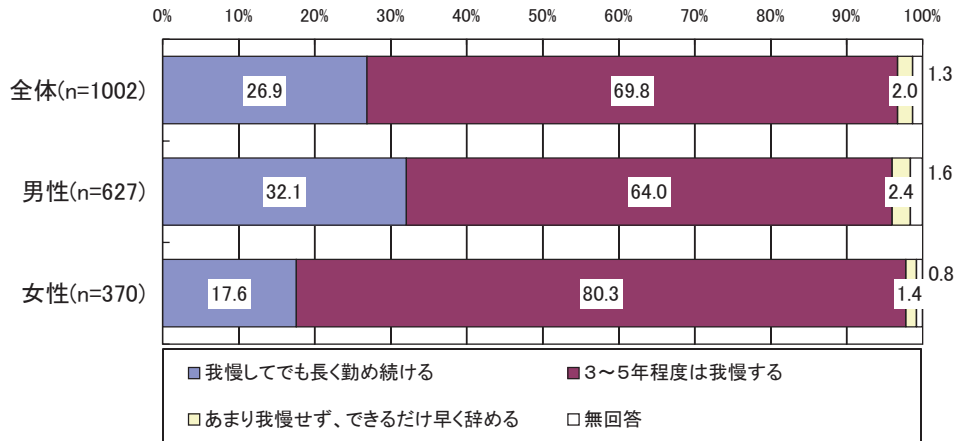
● 図表3-18 希望する今後のキャリア（最終学歴別）



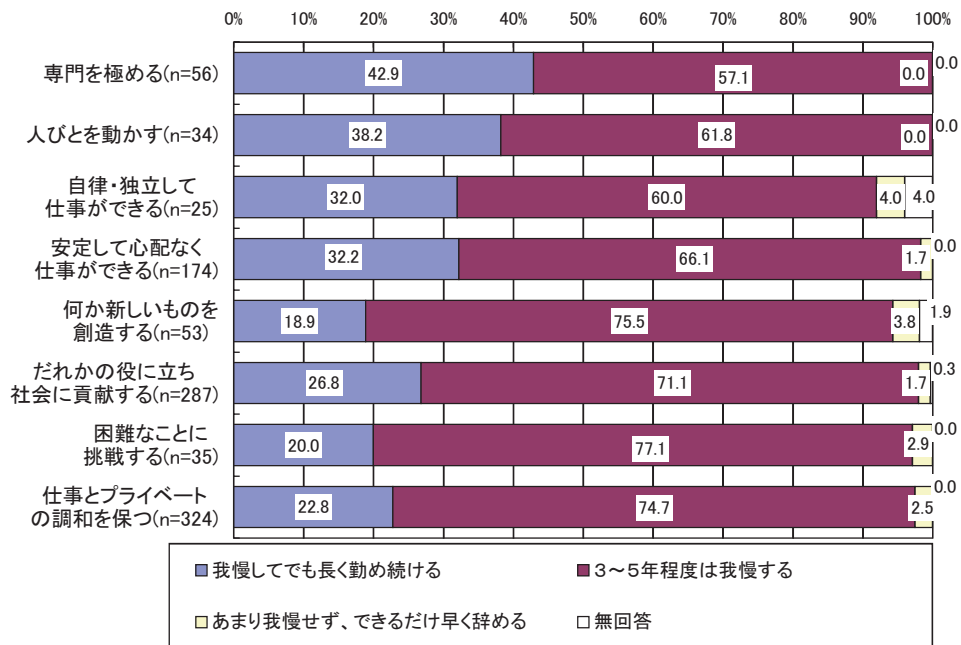
● 図表3-19 希望する今後のキャリア（価値観別）



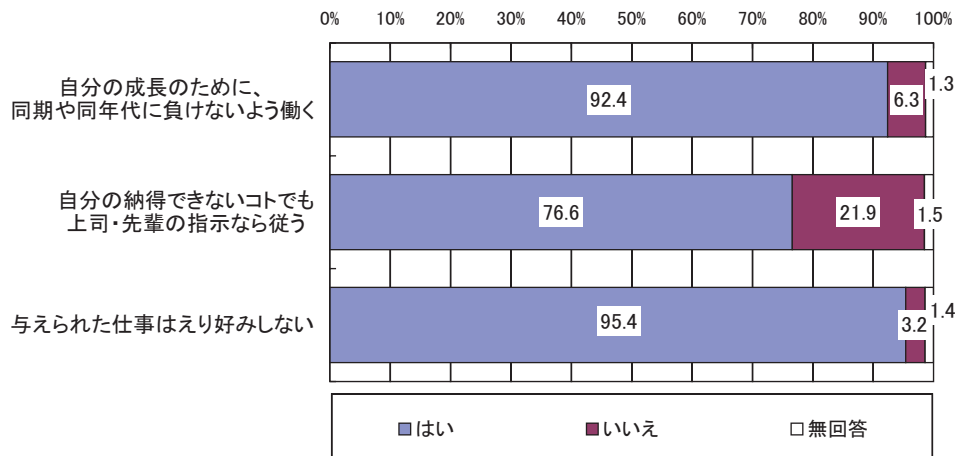
● 図表3-20 キャリアステップの想定（全体／性別）



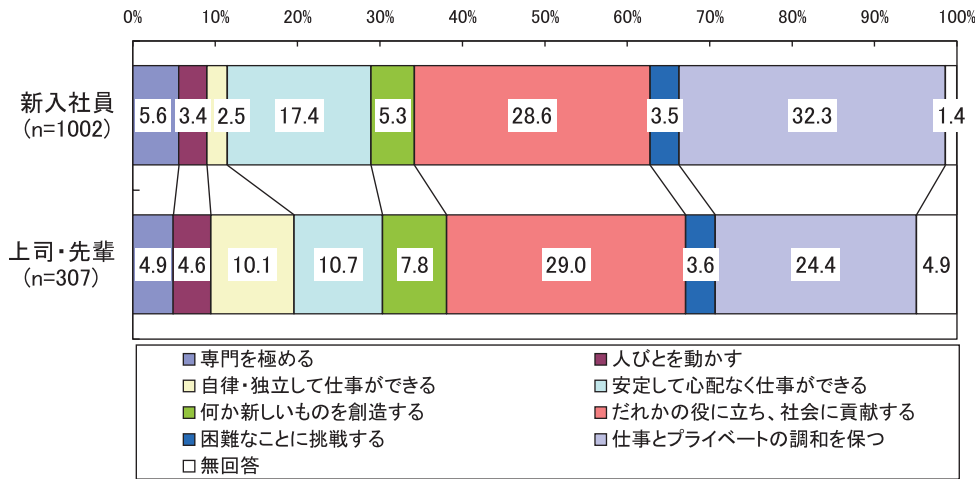
● 図表3-21 キャリアステップの想定（価値観別）



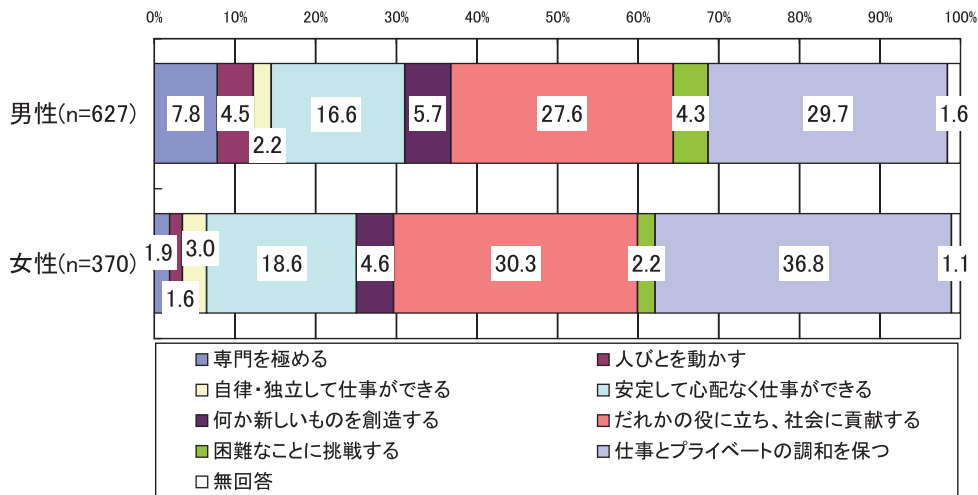
● 図表3-22 働き方であたがとりうる行動



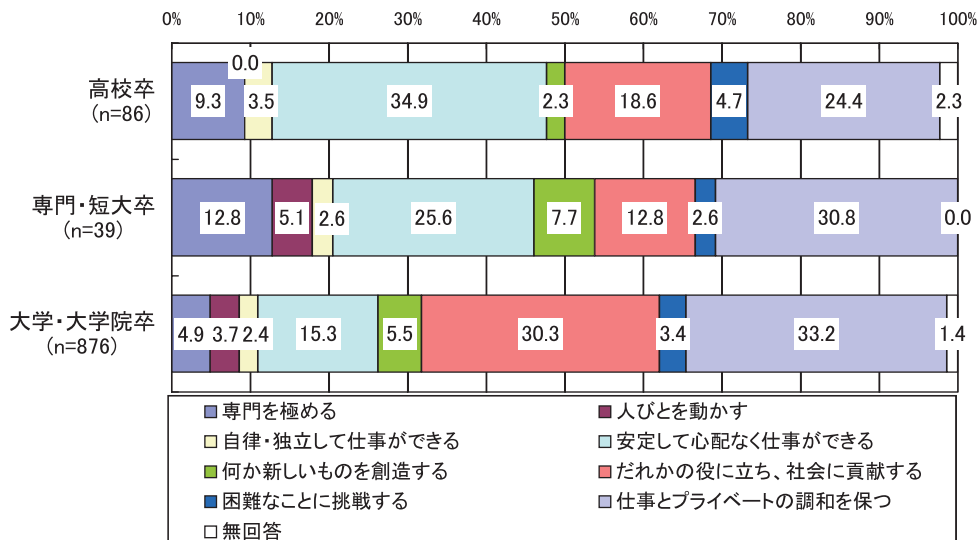
● 図表3-23 仕事の上で犠牲にしたいくないこと（新入社員と上司・先輩の比較）



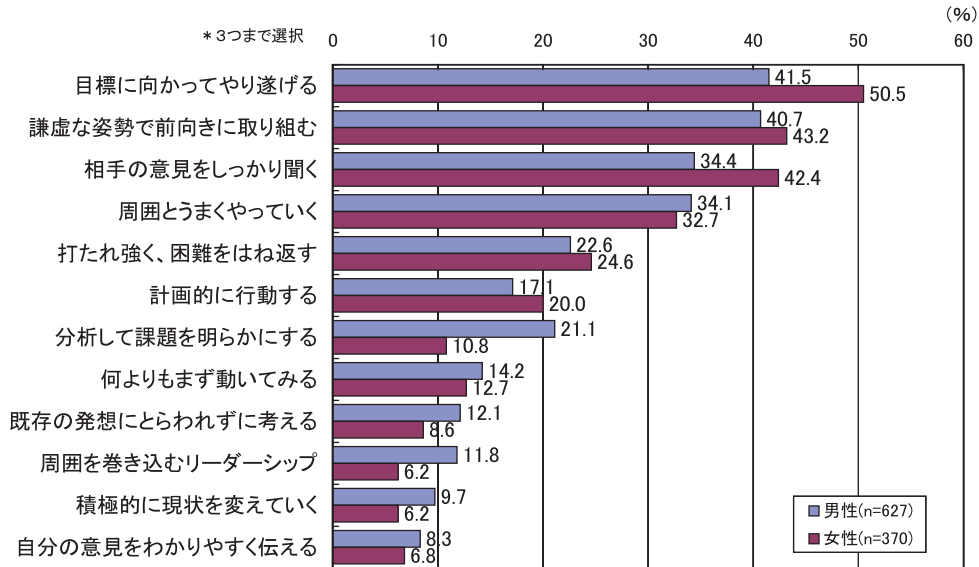
● 図表3-24 仕事の上で犠牲にしたいくないこと（性別）



● 図表3-25 仕事の上で犠牲にしたいくないこと（最終学歴別）



● 図表3-26 自分の強み（性別）

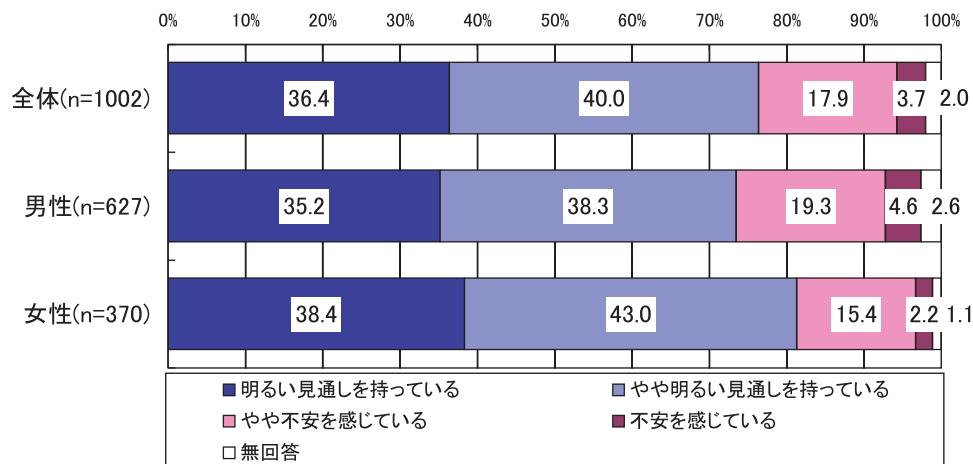


● 図表3-27 自分の強み（価値観別）

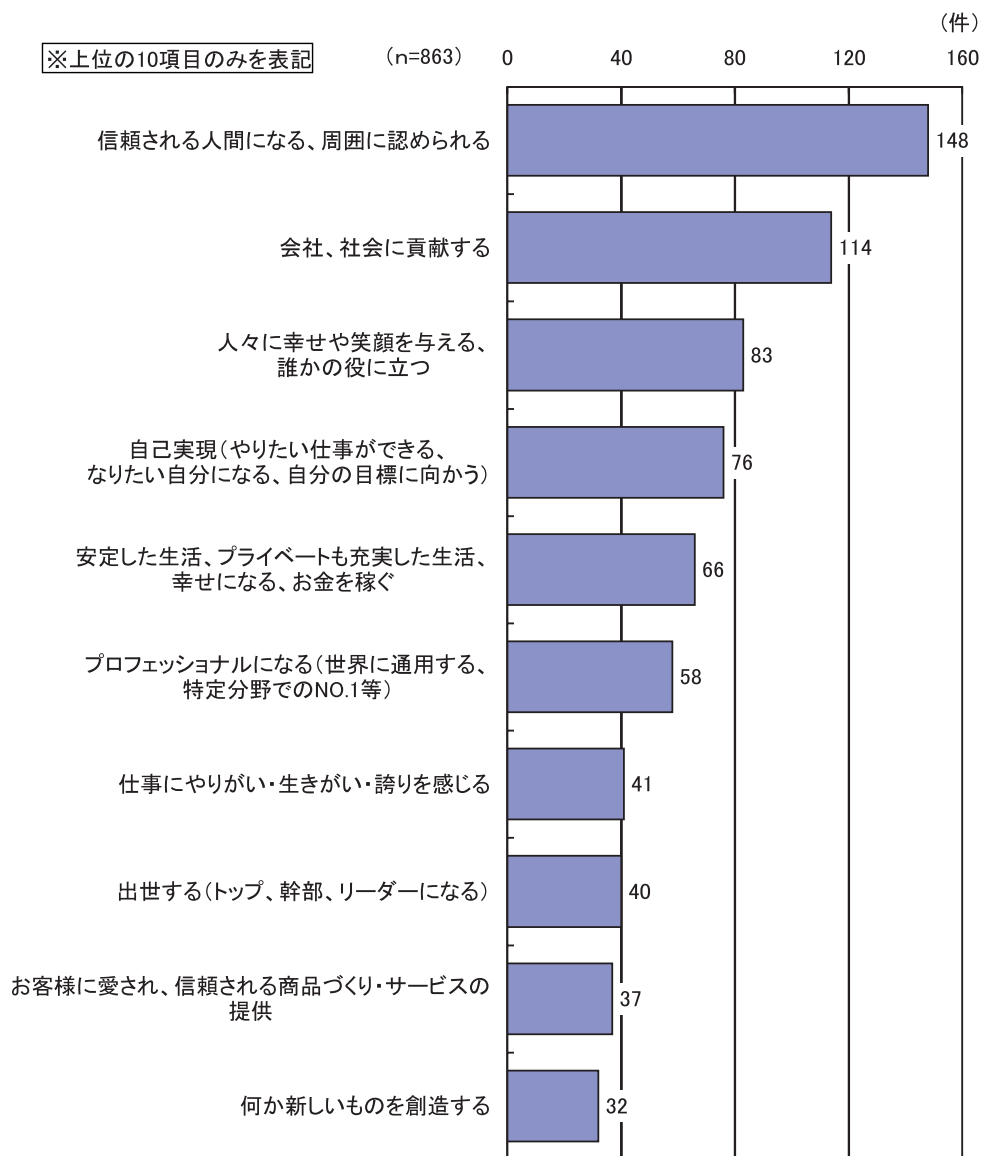
	問12. あなたが今後、仕事内容が変わったり、独立・転職しても、仕事をする上で「どうしてもこれだけは犠牲にしたくない」ことは何ですか								
	専門を極める	人びとを動かす	仕事ができる	自立して	安定してできる	創造か新しいものを	社会に貢献する	困難なことに挑戦する	仕事とプライベートの調和を保つ
サンプル数	56	34	25	174	53	287	35	324	
目標に向かってやり遂げる	53.6	32.4	52.0	41.4	52.8	46.3	54.3	42.9	
謙虚な姿勢で前向きに取り組む	39.3	23.5	20.0	47.7	28.3	43.9	31.4	45.4	
相手の意見をしっかりと聞く	30.4	26.5	36.0	42.5	20.8	40.4	28.6	39.5	
周囲とうまくやっていく	12.5	32.4	32.0	28.7	26.4	37.6	28.6	39.8	
打たれ強く、困難をはね返す	25.0	29.4	32.0	21.3	28.3	27.2	40.0	17.9	
計画的に行動する	17.9	20.6	20.0	25.9	15.1	15.0	-	20.1	
分析して課題を明らかにする	19.6	23.5	16.0	18.4	17.0	18.1	17.1	15.7	
何よりもまず動いてみる	12.5	11.8	16.0	12.6	13.2	13.2	34.3	13.6	
既存の発想にとらわれずに考える	10.7	11.8	12.0	10.3	26.4	10.5	14.3	8.6	
周囲を巻き込むリーダーシップ	8.9	14.7	24.0	5.2	11.3	12.5	14.3	7.7	
積極的に現状を変えていく	16.1	20.6	20.0	4.0	17.0	9.4	14.3	5.2	
自分の意見をわかりやすく伝える	3.6	11.8	8.0	11.5	13.2	4.5	8.6	8.0	

■ :1位
■ :2位

● 図表3-28 将来の見通し（全体／性別）

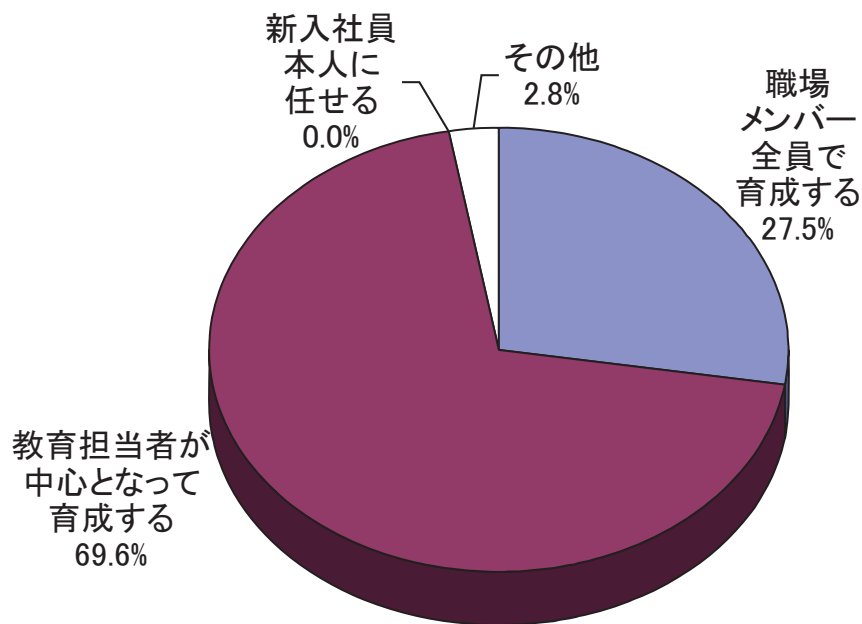


● 図表3-29 仕事上の夢（新入社員）〈自由回答〉



● 図表3-30 新入社員の育成スタイル

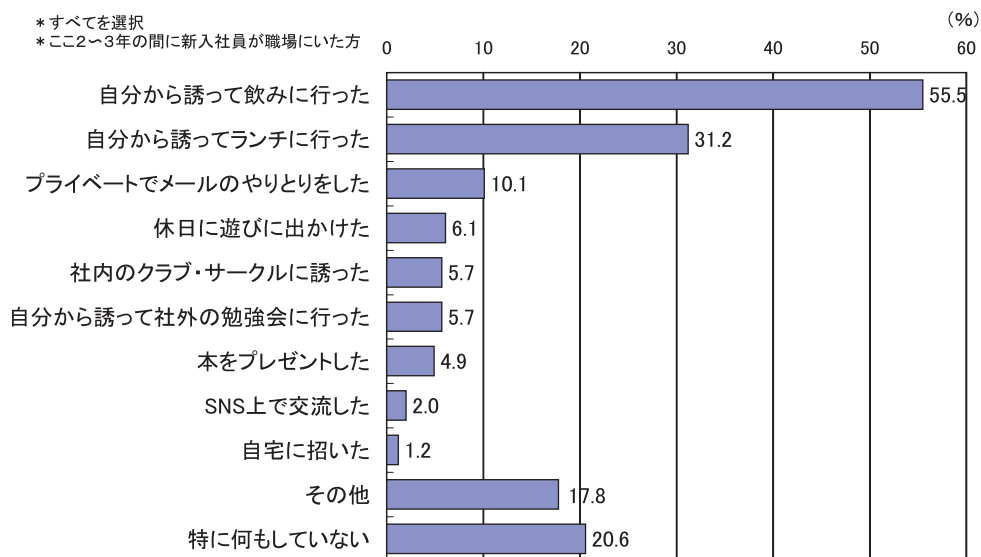
* ここ2~3年の間に新入社員が職場にいた方(n=247)



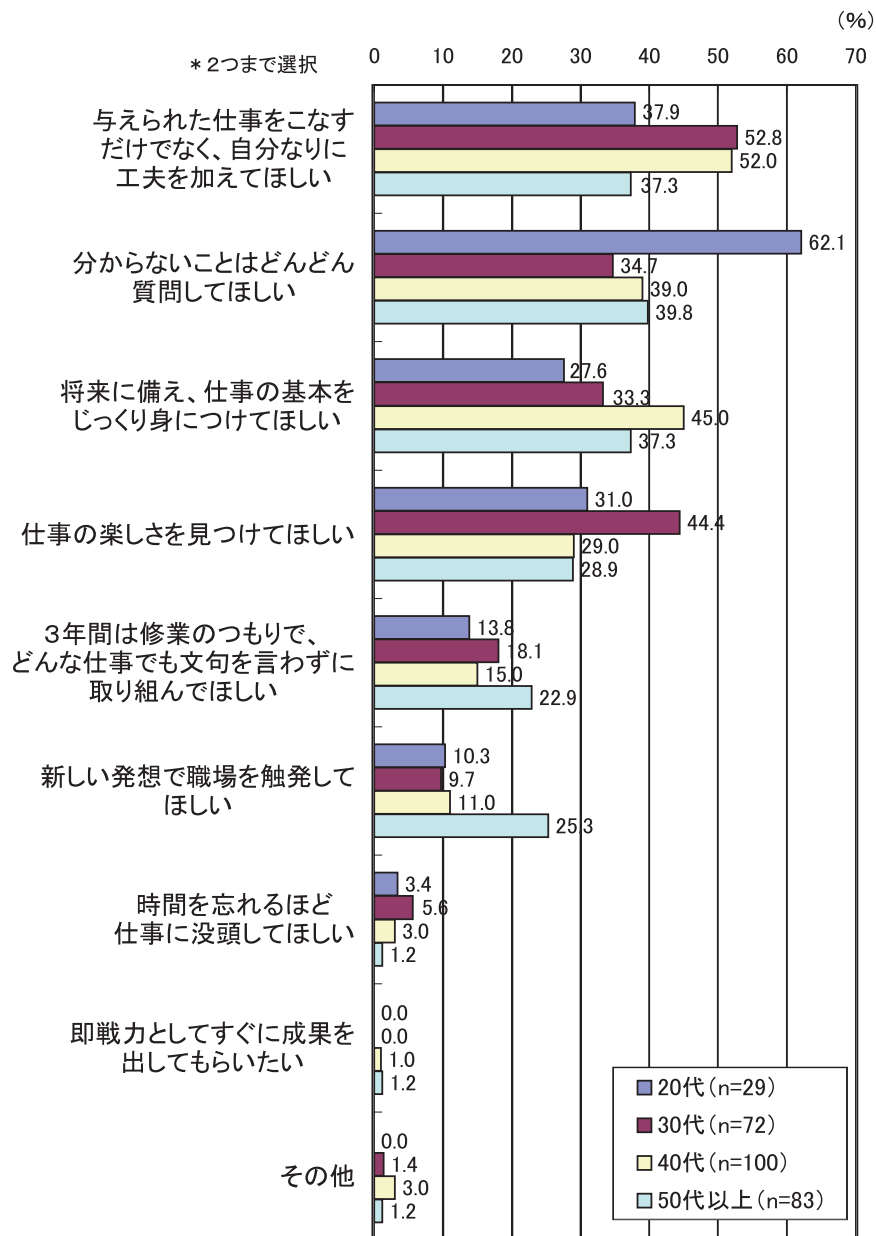
● 図表3-31 新入社員の育成方法（上司・先輩）

*すべてを選択

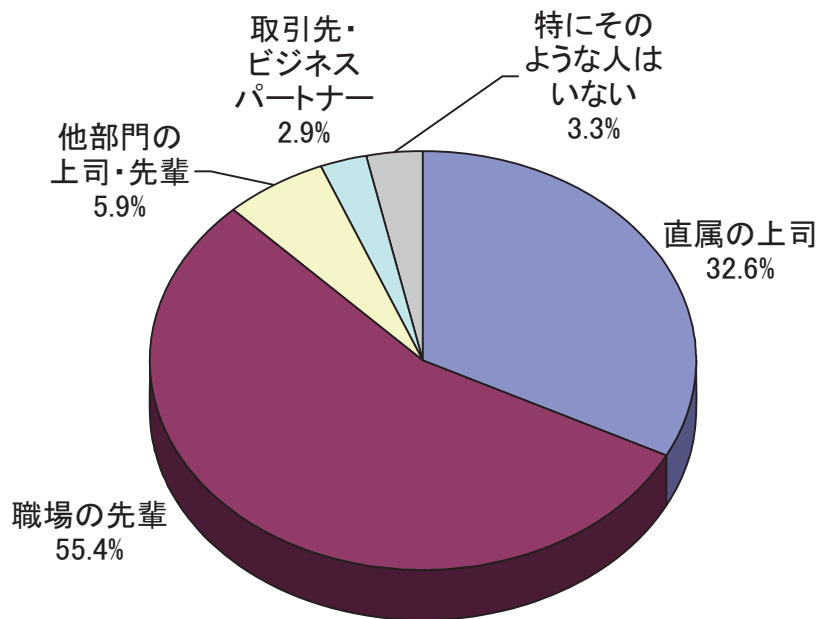
*ここ2~3年の間に新入社員が職場にいた方



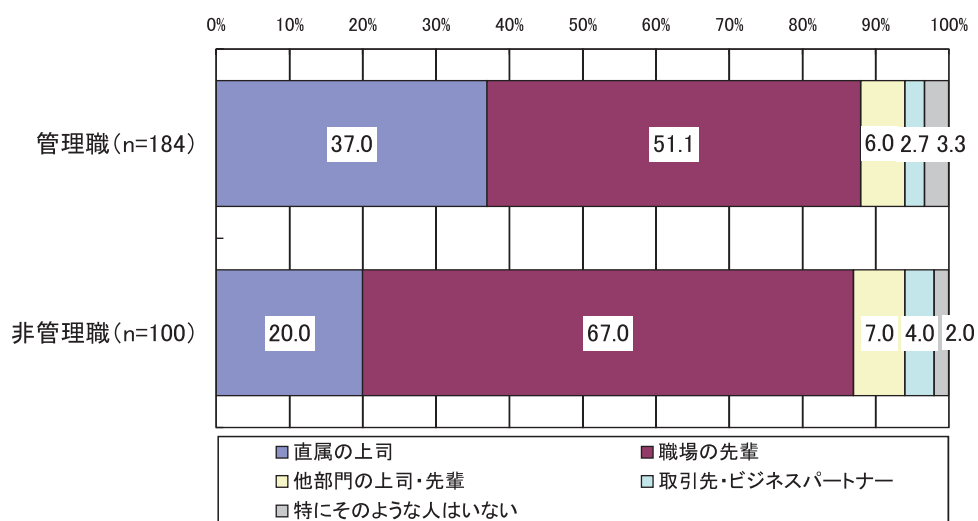
● 図表3-32 新入社員に期待する仕事のスタンス（上司・先輩の年代別）



● 図表3-33 自分の新入社員時代により影響を与えてくれた人（上司・先輩）



● 図表3-34 自分の新入社員時代により影響を与えてくれた人（管理職・非管理職別）



3-8. 集計データ

(1)新入社員集計データ	全体	性別		最終学歴		大学・大学院卒					
		男性	女性	高校卒	専門・短大卒	大学・大学院	文系 ／男性	文系 ／女性	理系 ／男性	理系 ／女性	
問1. あなたが入社した会社は、第一希望の会社でしたか(1つを選択)											
サンプル数	1002	627	370	86	39	876	242	276	287	52	
第一希望だった	61.9	66.5	54.1	84.9	82.1	58.7	53.7	46.0	73.2	73.1	
第一希望ではなかった	37.6	33.0	45.4	15.1	17.9	40.8	45.9	53.6	26.5	25.0	
無回答	0.5	0.5	0.5	-	-	0.6	0.4	0.4	0.3	1.9	
問2. 今の会社を選択した理由は何ですか(2つまで選択)											
サンプル数	1002	627	370	86	39	876	242	276	287	52	
事業に可能性を感じた	29.6	32.4	24.9	16.3	12.8	31.7	34.7	27.2	35.5	19.2	
知名度が高い	14.5	13.2	16.2	26.7	12.8	13.4	13.6	18.1	10.5	3.8	
自分に向いている仕事ができる	27.7	27.8	27.6	23.3	33.3	27.9	27.3	28.6	27.9	25.0	
自分が成長できる環境(知識・ノウハウ等)がある	31.2	33.7	27.3	29.1	33.3	31.3	27.7	26.4	39.0	32.7	
会社の雰囲気が自分に合いそう	42.9	40.2	47.6	14.0	41.0	45.9	55.0	49.3	35.2	50.0	
経営者・経営理念に共感できる	9.5	8.1	11.9	8.1	7.7	9.7	5.8	12.7	10.5	11.5	
給料が高い	3.4	3.8	2.7	4.7	5.1	3.2	2.5	1.4	4.9	5.8	
プライベートな生活と両立しやすい	8.7	5.9	13.5	10.5	7.7	8.6	6.2	13.0	5.2	13.5	
業績が安定し、つぶれそうにない	13.5	15.9	9.5	27.9	12.8	12.1	10.3	9.1	17.1	9.6	
その他	3.7	3.3	4.3	3.5	15.4	3.2	4.1	2.2	1.7	9.6	
無回答	0.2	0.2	0.3	-	-	0.2	-	0.4	0.3	-	
問3. 入社した会社にどのくらい満足していますか(1つを選択)											
サンプル数	1002	627	370	86	39	876	242	276	287	52	
大変満足	53.5	55.8	49.5	54.7	53.8	53.3	59.1	48.2	51.9	59.6	
どちらかといえば満足	36.8	33.2	43.2	30.2	38.5	37.4	30.2	44.9	36.9	34.6	
どちらともいえない	8.5	9.9	5.9	15.1	7.7	7.9	9.1	5.1	10.1	5.8	
どちらかといえば不満	0.9	0.6	1.4	-	-	1.0	0.8	1.8	0.7	-	
大変不満	0.3	0.5	-	-	-	0.3	0.8	-	0.3	-	
無回答	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
平均	4.42	4.43	4.41	4.4	4.46	4.42	4.46	4.39	4.39	4.54	
問4. あなたは仕事をする上で、将来どのような役割を担いたいと思っていますか(1つを選択)											
サンプル数	1002	627	370	86	39	876	242	276	287	52	
管理職や経営層になり、リーダーシップを発揮したい	35.7	46.9	17.0	29.1	5.1	37.8	65.7	17.8	38.3	15.4	
エキスパートとして専門性を発揮しながら仕事をしたい	41.7	39.4	45.4	38.4	59.0	41.2	23.1	43.1	49.8	65.4	
職場のメンバーのサポート的な役割(仕事)を担いたい	22.3	13.6	37.0	32.6	35.9	20.7	11.2	38.4	11.5	19.2	
無回答	0.3	0.2	0.5	-	-	0.3	-	0.7	0.3	-	
問5. あなたは、会社において上司や先輩にどのようなことを期待しますか(2つまで選択)											
サンプル数	1002	627	370	86	39	876	242	276	287	52	
仕事について、事細かに教えてくれる	31.7	31.1	33.0	48.8	28.2	30.3	30.6	33.0	28.9	28.8	
チャレンジする機会・場を与えてくれる	42.0	44.5	37.8	25.6	28.2	44.2	49.6	40.6	44.3	36.5	
自分で考えるように仕向けてくれる	14.6	16.7	10.5	4.7	10.3	15.6	18.2	10.5	17.8	15.4	
頻りにコミュニケーションをとってくれる	50.1	51.8	47.3	51.2	46.2	50.2	48.8	48.6	54.0	44.2	
良い点を褒めてくれる	13.7	11.3	17.6	9.3	20.5	13.8	12.4	16.7	11.1	17.3	
厳しく指導してくれる	9.0	10.2	7.0	3.5	12.8	9.4	11.2	6.5	9.8	13.5	
困った時は、助けてくれる	29.9	25.4	37.8	41.9	35.9	28.5	21.1	35.9	26.5	38.5	
プライベートな相談にものってくれる	3.9	4.5	2.7	9.3	7.7	3.2	3.7	2.2	3.8	1.9	
その他	0.2	0.2	0.3	-	-	0.2	-	0.4	0.3	-	
無回答	0.3	-	0.8	-	-	0.3	-	1.1	-	-	
問6. 会社員生活において、大事なことは何だと思いますか(3つまで選択)											
サンプル数	1002	627	370	86	39	876	242	276	287	52	
仕事で成果を出す	57.7	60.4	53.0	46.5	43.6	59.4	67.4	54.3	59.9	46.2	
人に負けない専門能力・技術を持つ	19.6	22.6	14.6	17.4	25.6	19.5	13.6	15.2	29.6	17.3	
心身ともに健康を保つ	50.8	53.7	46.2	60.5	51.3	49.9	47.9	44.2	55.7	55.8	
皆が嫌がるような仕事を進んでやる	8.2	9.6	5.7	16.3	5.1	7.5	11.6	6.2	5.9	3.8	
プライベートを充実させる	16.8	17.5	15.4	8.1	12.8	17.8	21.1	17.4	17.1	9.6	
社内で豊富な人脈を持つ	16.3	16.1	16.5	12.8	10.3	16.9	18.2	17.4	16.0	17.3	
社外で視野を広げる機会を持つ	18.4	18.0	18.9	3.5	7.7	20.3	21.9	18.5	18.8	26.9	
元気に挨拶し、笑顔を絶やさない	38.3	32.2	48.6	54.7	53.8	36.1	35.5	48.6	23.3	44.2	
上司・先輩と良好な人間関係を築く	49.6	48.5	51.1	53.5	61.5	48.7	44.2	50.0	51.2	50.0	
職場の空気を読む	5.7	4.9	7.0	8.1	12.8	5.1	4.5	5.1	4.9	11.5	
その他	0.4	0.6	-	-	-	0.5	0.8	-	0.7	-	
無回答	0.5	0.3	0.8	-	-	0.6	0.4	1.1	0.3	-	
問7. あなたは、海外赴任をしてみたいと思いますか(1つを選択)											
サンプル数	1002	627	370	86	39	876	242	276	287	52	
海外赴任をしてみたい	48.4	55.2	36.8	26.7	25.6	51.6	64.5	37.3	55.4	46.2	
海外赴任はしたくない	50.9	44.3	62.2	73.3	74.4	47.6	35.1	61.2	43.9	53.8	
無回答	0.7	0.5	1.1	-	-	0.8	0.4	1.4	0.7	-	
問8. 海外赴任をしてみたい理由は何ですか(3つまで選択)											
サンプル数	485	346	136	23	10	452	156	103	159	24	
国内では経験できない仕事にチャレンジできそうなので	78.8	80.1	75.7	82.6	90.0	78.3	81.4	72.8	78.0	79.2	
語学力など自分の能力が発揮できる場だと思うので	23.5	17.9	37.5	8.7	30.0	24.1	22.4	44.7	13.8	8.3	
今後の自分自身のキャリア形成に役立つと思うので	65.4	68.8	57.4	65.2	70.0	65.3	65.4	56.3	72.3	62.5	
海外勤務が当たり前な会社なので	5.6	7.2	1.5	4.3	10.0	5.5	2.6	1.9	11.9	-	
社内での出世コースだと思うので	7.6	9.5	2.9	17.4	10.0	7.1	11.5	3.9	6.3	-	
海外に住んでみたいので	31.1	27.5	39.7	39.1	-	31.4	32.1	38.8	22.6	41.7	
住環境など日本より豊かな生活が送れそうなので	4.1	4.3	3.7	-	-	4.4	6.4	3.9	3.1	4.2	
プライベートな生活が充実できそうなので	6.2	4.3	11.0	8.7	-	6.2	7.1	11.7	1.3	12.5	
給与・手当など金銭的なメリットが多そうなので	8.9	12.1	0.7	8.7	20.0	8.6	10.9	1.0	12.6	-	
その他	5.2	6.4	2.2	13.0	20.0	4.4	2.6	1.9	8.8	-	
無回答	2.1	1.7	2.9	-	-	2.2	1.9	3.9	1.9	-	

	全体	性別		最終学歴		大学・大学院卒				
		男性	女性	高校卒	専門・短大卒	大学・大学院	文系 ／男性	文系 ／女性	理系 ／男性	理系 ／女性
問9. あなたは今後どのようなキャリアを歩みたいですか(1つを選択)										
サンプル数	1002	627	370	86	39	876	242	276	287	52
転職したい	4.4	4.3	4.6	2.3	5.1	4.6	4.5	5.8	3.8	-
独立・起業したい	4.1	5.6	1.6	-	2.6	4.6	8.3	1.1	5.2	3.8
家業を継ぐ予定	0.7	0.8	0.5	-	-	0.8	2.1	0.4	-	1.9
今の会社で定年まで勤めたい	56.7	65.6	41.6	74.4	64.1	54.6	56.2	40.2	68.6	50.0
いずれは家庭に入りたい(専業主夫・専業主婦)	11.8	0.5	31.1	10.5	12.8	11.9	0.4	31.2	0.3	23.1
わからない	19.8	20.7	18.1	11.6	12.8	20.9	26.4	18.1	18.8	21.2
無回答	2.6	2.6	2.4	1.2	2.6	2.7	2.1	3.3	3.1	-
問9-1. 今の会社の次のステップを想定している場合、いつ頃を予定していますか(1つを選択)										
サンプル数	92	67	25	2	3	87	36	20	26	3
1年後くらい	3.3	4.5	-	-	-	3.4	5.6	-	3.8	-
2～3年後くらい	16.3	11.9	28.0	50.0	66.7	13.8	13.9	30.0	3.8	-
5年後くらい	39.1	37.3	44.0	-	33.3	40.2	41.7	45.0	34.6	33.3
未定	39.1	44.8	24.0	50.0	-	40.2	36.1	20.0	57.7	66.7
無回答	2.2	1.5	4.0	-	-	2.3	2.8	5.0	-	-
問10. もし、就職した会社が自分に合わないと感じたら、あなたはどうしますか(1つを選択)										
サンプル数	1002	627	370	86	39	876	242	276	287	52
我慢してでも長く勤め続ける	26.9	32.1	17.6	54.7	35.9	23.7	30.2	17.4	25.1	13.5
3～5年程度は我慢する	69.8	64.0	80.3	44.2	61.5	72.7	65.7	80.4	70.0	84.6
あまり我慢せず、できるだけ早く辞める	2.0	2.4	1.4	-	2.6	2.2	2.5	1.1	3.1	1.9
無回答	1.3	1.6	0.8	1.2	-	1.4	1.7	1.1	1.7	-
問11. あなたが働くようになったら、どちらの行動をとりますか(1つを選択)										
1. 自分の成長のために、同期や同年代に負けたくないよう働く										
サンプル数	1002	627	370	86	39	876	242	276	287	52
はい	92.4	92.2	92.7	91.9	94.9	92.4	94.6	92.4	90.6	90.4
いいえ	6.3	6.4	6.2	5.8	5.1	6.4	4.5	6.2	7.7	9.6
無回答	1.3	1.4	1.1	2.3	-	1.3	0.8	1.4	1.7	-
2. 自分の納得できないコトでも上司・先輩の指示なら従う										
サンプル数	1002	627	370	86	39	876	242	276	287	52
はい	76.6	76.6	76.5	83.7	69.2	76.4	78.1	76.4	74.6	75.0
いいえ	21.9	21.7	22.4	14.0	30.8	22.1	20.7	22.1	23.3	25.0
無回答	1.5	1.8	1.1	2.3	-	1.5	1.2	1.4	2.1	-
3. 与えられた仕事はえり好みしない										
サンプル数	1002	627	370	86	39	876	242	276	287	52
はい	95.4	94.7	96.5	95.3	97.4	95.3	95.0	96.7	94.1	96.2
いいえ	3.2	3.7	2.4	2.3	2.6	3.3	4.1	1.8	3.8	3.8
無回答	1.4	1.6	1.1	2.3	-	1.4	0.8	1.4	2.1	-
問12. あなたが今後、仕事内容が変わったり、独立・転職しても、仕事をする上で「どうしてもこれだけは犠牲にたくない」ことは何ですか(1つを選択)										
サンプル数	1002	627	370	86	39	876	242	276	287	52
専門を極める	5.6	7.8	1.9	9.3	12.8	4.9	2.5	2.2	10.1	1.9
人びとを動かす	3.4	4.5	1.6	-	5.1	3.7	7.9	2.2	2.4	-
自律・独立して仕事ができる	2.5	2.2	3.0	3.5	2.6	2.4	1.7	2.5	2.4	5.8
安定して心配なく仕事ができる	17.4	16.6	18.6	34.9	25.6	15.3	12.4	16.7	15.7	17.3
何か新しいものを創造する	5.3	5.7	4.6	2.3	7.7	5.5	7.9	3.6	4.9	5.8
だれかの役に立ち、社会に貢献する	28.6	27.6	30.3	18.6	12.8	30.3	29.3	32.2	28.9	30.8
困難なことに挑戦する	3.5	4.3	2.2	4.7	2.6	3.4	6.6	2.2	2.8	-
仕事とプライベートの調和を保つ	32.3	29.7	36.8	24.4	30.8	33.2	30.6	37.0	31.0	38.5
無回答	1.4	1.6	1.1	2.3	-	1.4	1.2	1.4	1.7	-
問13. あなたは、自分の強みを何だと思えますか(3つまで選択)										
サンプル数	1002	627	370	86	39	876	242	276	287	52
積極的に現状を変えていく	8.6	9.7	6.2	9.3	10.3	8.3	11.2	5.8	8.0	7.7
周囲を巻き込むリーダーシップ	9.7	11.8	6.2	7.0	7.7	10.0	15.7	6.9	9.8	5.8
目標に向かってやり遂げる	44.6	41.5	50.5	43.0	38.5	45.1	38.4	50.0	44.6	51.9
分析して課題を明らかにする	17.3	21.1	10.8	5.8	15.4	18.5	21.1	9.4	25.1	17.3
計画的に行動する	18.3	17.1	20.0	25.6	15.4	17.7	16.1	20.7	17.1	15.4
既存の発想にとらわれずに考える	10.8	12.1	8.6	9.3	5.1	11.2	11.6	8.0	13.9	9.6
自分の意見をわかりやすく伝える	7.7	8.3	6.8	9.3	7.7	7.5	10.3	6.5	7.0	5.8
相手の意見をしっかり聞く	37.3	34.4	42.4	43.0	38.5	36.8	37.6	43.1	30.7	40.4
周囲とうまくやっていく	33.6	34.1	32.7	37.2	28.2	33.6	36.0	33.3	31.7	30.8
打たれ強く、困難をはね返す	23.4	22.6	24.6	17.4	20.5	24.1	19.8	25.0	25.1	28.8
謙虚な姿勢で前向きに取り組む	41.7	40.7	43.2	38.4	46.2	41.9	43.0	46.4	38.0	36.5
何よりもまず動いてみる	13.8	14.2	12.7	12.8	17.9	13.7	13.6	13.0	14.6	7.7
無回答	1.3	1.6	0.8	2.3	-	1.3	1.2	1.1	1.7	-
問14. あなたは、自分の人生について、将来の見通しをどのように持っていますか(1つを選択)										
サンプル数	1002	627	370	86	39	876	242	276	287	52
明るい見通しを持っている	36.4	35.2	38.4	39.5	23.1	36.6	45.0	39.5	27.2	38.5
やや明るい見通しを持っている	40.0	38.3	43.0	34.9	46.2	40.3	33.1	40.6	43.9	46.2
やや不安を感じている	17.9	19.3	15.4	18.6	23.1	17.6	15.3	16.3	21.6	15.4
不安を感じている	3.7	4.6	2.2	4.7	7.7	3.4	3.7	2.2	4.9	-
無回答	2.0	2.6	1.1	2.3	-	2.1	2.9	1.4	2.4	-

(2) 上司・先輩集計データ	全体	役職		年齢			
		管理職 (役員含む)	非 管理職	20代	30代	40代	50代 以上
問1. ここ2～3年の間、あなたの職場に新入社員がいましたか(1つを選択)							
サンプル数	307	184	100	29	72	100	83
はい	80.5	79.9	82.0	93.1	80.6	82.0	74.7
いいえ	19.5	20.1	18.0	6.9	19.4	18.0	25.3
無回答	-	-	-	-	-	-	-
問2. あなたの職場では、新入社員を教育・指導する担当者が決まっていますか(1つを選択)							
サンプル数	247	147	82	27	58	82	62
決まっており、あなた自身が担当した	35.6	19.0	68.3	77.8	67.2	20.7	11.3
決まっていたが、あなた以外が担当した	58.3	75.5	25.6	14.8	29.3	74.4	80.6
決まっていなかった	6.1	5.4	6.1	7.4	3.4	4.9	8.1
無回答	-	-	-	-	-	-	-
問3. あなたの職場では、新入社員を育成する際、どのようにしていますか(1つを選択)							
サンプル数	247	147	82	27	58	82	62
職場メンバー全員で育成する	27.5	27.2	24.4	29.6	17.2	20.7	40.3
教育担当者が中心となって育成する	69.6	70.7	70.7	66.7	81.0	73.2	59.7
新入社員本人に任せる	-	-	-	-	-	-	-
その他	2.8	2.0	4.9	3.7	1.7	6.1	-
無回答	-	-	-	-	-	-	-
問4. 新入社員との信頼関係を築くために、仕事以外であなたが実際に行ったことは何ですか(すべてを選択)							
サンプル数	247	147	82	27	58	82	62
自分から誘って飲みに行った	55.5	57.8	52.4	63.0	60.3	58.5	45.2
自分から誘ってランチに行った	31.2	28.6	35.4	29.6	36.2	31.7	25.8
社内のクラブ・サークルに誘った	5.7	5.4	6.1	3.7	8.6	3.7	6.5
自分から誘って社外の勉強会に行った	5.7	7.5	3.7	3.7	6.9	7.3	4.8
休日に遊びに出かけた	6.1	3.4	9.8	22.2	6.9	2.4	1.6
自宅に招いた	1.2	2.0	-	-	-	2.4	1.6
プライベートでメールのやりとりをした	10.1	4.1	22.0	29.6	17.2	6.1	1.6
SNS上で交流した	2.0	0.7	4.9	11.1	1.7	1.2	-
本をプレゼントした	4.9	4.8	6.1	3.7	10.3	4.9	1.6
その他	17.8	19.7	17.1	18.5	8.6	25.6	19.4
特に何もしていない	20.6	18.4	20.7	14.8	24.1	11.0	27.4
無回答	-	-	-	-	-	-	-
問5. 新入社員には、どのようなスタンスで仕事にのぞんでもらいたいですか(2つまで選択)							
サンプル数	307	184	100	29	72	100	83
3年間は修業で、どんな仕事でも文句言わずに取り組んでほしい	18.6	17.9	18.0	13.8	18.1	15.0	22.9
与えられた仕事をこなすだけでなく、自分なりに工夫を加えてほしい	46.9	44.6	50.0	37.9	52.8	52.0	37.3
分からないことはどんどん質問してほしい	40.4	40.2	41.0	62.1	34.7	39.0	39.8
新しい発想で職場を触発してほしい	14.3	17.4	10.0	10.3	9.7	11.0	25.3
即戦力としてすぐに成果を出してもらいたい	0.7	1.1	-	-	-	1.0	1.2
将来に備え、仕事の基本をじっくり身につけてほしい	36.5	41.3	32.0	27.6	33.3	45.0	37.3
時間を忘れるほど仕事に没頭してほしい	3.3	2.7	4.0	3.4	5.6	3.0	1.2
仕事の楽しさを見つけてほしい	32.9	28.3	42.0	31.0	44.4	29.0	28.9
その他	2.0	2.2	1.0	-	1.4	3.0	1.2
無回答	-	-	-	-	-	-	-
問6. 新入社員を指導・育成する際、あなたが重視することは何ですか(2つまで選択)							
サンプル数	307	184	100	29	72	100	83
仕事について、事細かに教える	6.2	6.5	4.0	13.8	4.2	7.0	2.4
チャレンジする機会・場を与える	34.9	34.8	35.0	37.9	38.9	26.0	41.0
自分で考えるように仕向ける	70.0	69.6	71.0	55.2	70.8	70.0	74.7
頻繁にコミュニケーションをとる	34.9	38.0	29.0	24.1	36.1	42.0	28.9
良い点を褒める	26.4	24.5	32.0	27.6	22.2	31.0	26.5
厳しく指導する	2.9	2.7	2.0	-	2.8	3.0	2.4
困った時は、助ける	16.3	15.8	19.0	24.1	18.1	15.0	15.7
プライベートな相談にもものる	1.3	0.5	3.0	-	4.2	1.0	-
その他	1.0	0.5	2.0	6.9	-	1.0	-
無回答	-	-	-	-	-	-	-
問7. あなた自身が新人時代に、よい影響を与えてくれた人・面倒を見てくれた人は誰ですか(1つを選択)							
サンプル数	307	184	100	29	72	100	83
直属の上司	32.6	37.0	20.0	34.5	25.0	36.0	28.9
職場の先輩	55.4	51.1	67.0	58.6	61.1	53.0	56.6
他部門の上司・先輩	5.9	6.0	7.0	-	9.7	6.0	6.0
取引先・ビジネスパートナー	2.9	2.7	4.0	3.4	2.8	3.0	3.6
特にそのような人はいない	3.3	3.3	2.0	3.4	1.4	2.0	4.8
無回答	-	-	-	-	-	-	-
問8. あなたが考える、会社員生活において大事なことは何だと思いますか(3つまで選択)							
サンプル数	307	184	100	29	72	100	83
仕事で成果を出す	51.8	54.9	51.0	58.6	54.2	51.0	54.2
人に負けない専門能力・技術を持つ	37.5	41.8	34.0	20.7	40.3	39.0	44.6
心身ともに健康を保つ	52.1	51.1	54.0	44.8	48.6	52.0	57.8
皆が嫌がるような仕事を進んでやる	9.4	9.8	11.0	6.9	11.1	8.0	13.3
プライベートを充実させる	7.8	5.4	12.0	13.8	13.9	4.0	4.8
社内で豊富な人脈を持つ	27.0	26.1	34.0	41.4	27.8	28.0	26.5
社外で視野を広げる機会を持つ	30.9	36.4	26.0	24.1	31.9	34.0	34.9
元気に挨拶し、笑顔を絶やさない	19.2	19.0	18.0	10.3	20.8	21.0	16.9
上司・先輩と良好な人間関係を築く	31.3	31.5	35.0	34.5	29.2	40.0	26.5
職場の空気を読む	5.9	4.3	8.0	10.3	5.6	5.0	4.8
その他	2.6	2.2	4.0	3.4	5.6	2.0	1.2
無回答	2.6	-	-	-	-	-	-
問9. あなたが今後、仕事内容が変わったり、独立・転職しても、仕事をする上で「どうしてもこれだけは犠牲にしたくない」ことは何ですか(1つを選択)							
サンプル数	307	184	100	29	72	100	83
専門を極める	4.9	6.5	3.0	6.9	1.4	4.0	9.6
人びとを動かす	4.6	4.3	5.0	17.2	1.4	3.0	4.8
自律・独立して仕事ができる	10.1	12.5	6.0	10.3	8.3	10.0	12.0
安定して心配なく仕事ができる	10.7	9.8	14.0	10.3	13.9	11.0	9.6
何か新しいものを創造する	7.8	8.7	8.0	10.3	11.1	6.0	8.4
だれかの役に立ち、社会に貢献する	29.0	30.4	32.0	31.0	30.6	26.0	37.3
困難なことに挑戦する	3.6	3.8	3.0	-	4.2	5.0	2.4
仕事とプライベートの調和を保つ	24.4	23.9	29.0	13.8	29.2	35.0	15.7
無回答	4.9	-	-	-	-	-	-

本調査の企画、分析は日本能率協会 JMA マネジメント研究所が行い、調査集計ならびに一部分析(3.全調査データ)は日本能率協会総合研究所が実施しました。また調査実施にあたり、日本能率協会の会員企業ならびに企業情報化協会の会員企業に協力をいただきました。

第32回 2013新入社員調査

2013年6月25日

発行者 一般社団法人日本能率協会 JMA マネジメント研究所

〒105-8522 東京都港区芝公園3-1-22

TEL 03-3434-6270 FAX 03-3434-6330

<http://www.jma.or.jp/keikakusin>

表紙デザイン 土屋デザイン室

印刷・製本 西谷印刷株式会社

[お問合せ先] e-mail : jmalab@jma.or.jp

