

2022年度新入社員調査レポート クラスター調査から見たこれからの育成アプローチ

株式会社ファーストキャリア

営業企画推進室

(共同調査:株式会社ビジネスリサーチラボ)

ファーストキャリアでは長年にわたり、新入社員の意識変化や研修現場における受講者の行動や思考を捕捉し、その全体傾向をレポートしてまいりました。

一方、それぞれの従業員が持つ固有の労働観が尊重され、転職や働き方そのものの選択自由度が向上している昨今において、新入社員を一括りした上でその傾向を出す従来のレポート方法には憂慮がありました。いわゆる世代論は新入社員ひとりひとりの育成において有益な情報とはなりえず、むしろ適切な認知を阻害する可能性をはらむと考えました。

そのため、ファーストキャリアにおいては育成を実施する上で“ひとりひとりの育成に活用できるレポート”を第一義に、世代論や単純傾向ではない、様々な特徴要素に焦点を当てた調査分析を行いました。

本レポートがすべての育成にかかわる人のヒントとなり、入社された新入社員の皆様の成長にお役に立てましたら幸いです。

2022年6月

株式会社ファーストキャリア

本レポートの構成

1. 調査の概要
2. 新入社員のクラスター分析
3. 新入社員の志向性について
4. 育成に向けたタイプ別アプローチの検討

1. 調査の概要

1. 調査の概要

新入社員調査レポートについて

目的

1. 新入社員のパーソナリティを適切に把握する
2. 新入社員のオンボーディングに向けた行動志向性を把握する

内容

- ・ オンボーディングにおける“3つの適応”(下記)に影響を与える個人要因の特定
- ・ 個人要因を基にしたクラスター分析の実施
- ・ 周囲に対するプロアクティブ行動の志向性を考慮した育成アプローチの決定

職場適応

- メンバーとの相互理解促進
- チームメンバーとしての承認
- 心理的安全性の確保

業務適応

- 社内ルールについての理解
- 業務、社内情報へのアクセス
- 具体的業務の理解

目標適応

- 期待役割の理解
- 目標に対するパフォーマンス

1. 調査の概要

調査の方法

ー Webアンケート調査

調査期間 | 2022年4月1日～4月29日

調査対象 | 大手企業を中心とした2022年度新入社員

調査件数 | 438件

設問項目 | 78問

※本調査は株式会社ファーストキャリアと株式会社ビジネスリサーチラボの共同調査です

2. 新入社員のクラスター分析

2. 新入社員のクラスター分析

オンボーディングに影響を与える個人要因項目

新入社員が職場や業務、目標に適応するために必要な個人要因を先行研究から設定しました

自己主張

コミュニケーション不安

所属欲求

自己効力感

自責・他責傾向

学習志向

自尊感情

対人感受性

パフォーマンス志向

外向性

セルフモニタリング

周囲への働きかけ

評価懸念

曖昧さ耐性

2. 新入社員のクラスター分析

参考: 前項の根拠としている先行研究

自己主張

「自己主張」のレベルが低い新入社員は、必要なときにコミュニケーションを避ける傾向があり、フィードバックを積極的に求めようとせず、仕事上の不満につながる:Mignerey et al.(1995)

自己効力感

「自己効力感(自分の能力に対する自信)」の低い新入社員は、新しい役割を担うために必要なプロアクティビティのレベルが低い:Jones (1986)

自尊感情

自尊感情の低い新入社員の場合、上司に情報を求めることは、知識の足りない社員としての評判を落とすと考え、恥ずかしさや不安を感じる:Morrison(1993)

外向性(開放性、協調性等)

外向性の高い新入社員は、人間関係構築のための積極的な行動をとることが得意である:Gruman and Saks(2011)

評価懸念

多くの人が自分に対する他人の評価を意識し、世間に対して好ましいイメージを維持したいと考える:Anseel et al.(2007)

コミュニケーション不安

プロアクティブ行動は強いコミュニケーションに基づいているため、コミュニケーションへの不安が強い新入社員は、組織適応がうまくいかない:Mignereyら(1995)

2. 新入社員のクラスター分析

自責・他責傾向

内的WLOC(自責傾向)の新入社員は、プロアクティブ行動を好むのに対し、外的WLOC(他責傾向)の新入社員は社会化戦術を好む:
Peltokorpi et al. (2022)

対人感受性

対人感受性が高いと、ヘルプシーキング行動(一人で抱え込まず、周囲に助けを求める行動)が抑制される:Zhang(2021)

セルフモニタリング

セルフモニタリングが高い人は、ソーシャルネットワークにおけるブリッジの立場にいる人から、利用可能な資源を探し出して利用する能力が高い:Mehra, Kilduff, and Brass(2001)

曖昧さ耐性

不確実性の高い状況におかれると、曖昧さ耐性の高さが積極的な情報探索行動と関連する:Ashford and Cummings(1985)

所属欲求

所属欲求の高い人は、より環境への順応性が高く、社交的で他者を喜ばせることに関心がある:Lindgren(1976)

学習志向

学習志向を持つ人は、新しいスキルの習得、新しい状況への適応、最終的に自己改善につながる能力開発を望む:VandeWalle and Cummings(1997)

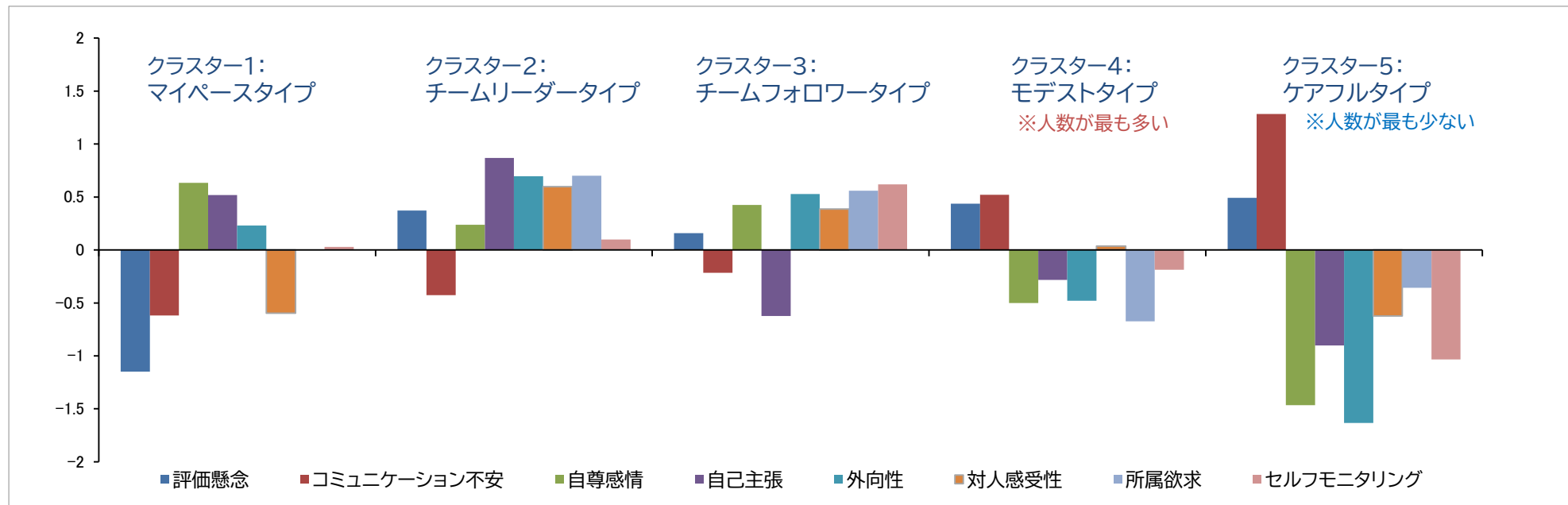
パフォーマンス志向

パフォーマンス志向が高い人は、肯定的なフィードバックを保証するような容易な達成状況を求め、新規の状況や困難な状況を避ける:
VandeWalle and Cummings(1997)

2. 新入社員のクラスター分析

分析結果

クラスター分析の結果、5つのクラスターに分かれることが明らかになりました。
5つのクラスターを構成する特徴的に出現した個人要因値は以下の通りです。



※クラスターごとのパーソナリティの値は標準化されており、回答値とは異なります

2. 新入社員のクラスター分析

クラスター1 | マイペースタイプ

他者からの評価に左右されず、自分の考えに沿って物事を進める

特徴要素



評価懸念：自分に対する評価が気になること

コミュニケーション不安：他者に発言するのが緊張すること

対人感受性：他者の様子に敏感であること

自尊感情：自分を肯定的に認識していること

自己主張：自分の考えを率直に他者に伝えること

ペルソナ例

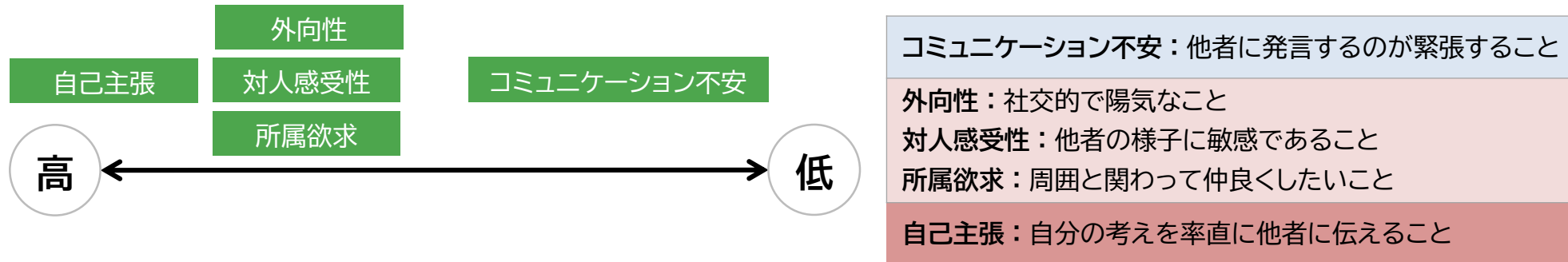
- 仕事に対しては、強い目標があるわけではないが、自分なりのスタイルにてある程度の成果を出してきたため、相応の自信を持って取り組んでいる。
- 毎日を自分らしく、好きなものに正直に生きていたいと感じている。そのため、自分を曲げることは抵抗があり、主張すべき時に意見を述べるのが当たり前だと思っている。
- 自分の世界を大切にしたいため、人とは嫌われない程度の距離感をもって付き合っていきたい。
- 周囲の反応に敏感ではないため、周囲から乖離する恐れがある。

2. 新入社員のクラスター分析

クラスター2 | チームリーダータイプ

周囲に気配りしつつ、他者に意見を述べて引っ張っていくタイプ

特徴要素



ペルソナ例

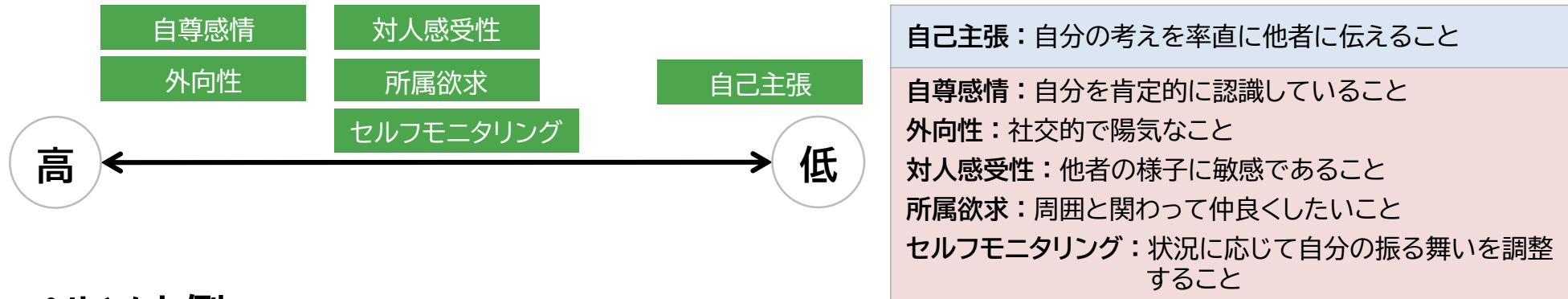
- 人から褒められたり慕われることに喜びを感じ、それが行動の原動力になることが多いため、今後も多くの人と関わって生活していきたい。
- 仕事についても同様のスタンスのため、コミュニケーションについての不安はない。コミュニティの中心にいたいわけではないが、自然と中心にいることが多い。
- 自分の言いたいことを好き勝手に発言することはしない。聞き手の反応が想像できるため、人当たり良く積極的に意見を述べられる。一方、積極的な姿勢が煩わしいと感じられてしまう可能性がある。

2. 新入社員のクラスター分析

クラスター3 | チームフォロワータイプ

自分を持ちつつも、他者に配慮を示し、意見を取り入れるタイプ

特徴要素



ペルソナ例

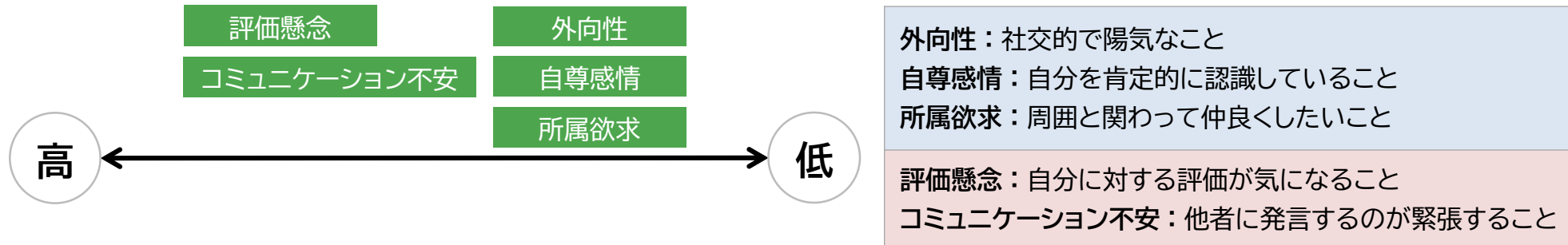
- 協調性があり、メンバーと関係構築できるため、チーム仕事に特段苦労しない。コミュニケーションについての苦手意識はない。
- 周囲と同じであることに安心を感じるため、突出して目立つことを好まず、注目される言動や自ら主張することは少ない。目立つ人や尊敬する人の側近として様々な刺激を受けることが好き。
- 所属している集団のために自分の役割を理解して動くことができる一方で、自分の意見を述べないため、周囲からはとらえ所のない人と思われる恐れがある。

2. 新入社員のクラスター分析

クラスター4 | モデストタイプ

控えめで、慎重に周囲と関わっていきたいタイプ

特徴要素



ペルソナ例

- 謙虚であるため、自分の言動に自信を持てるようになるまで時間がかかる一方で、現状に強い不満をい込むことは少ない。そのため、日々の生活においても徐々に満足度を高めさせていきたい。
- 人間関係は“広く浅い”よりは“狭く深い”つながりが良いと感じているため、関わるコミュニティを積極的に増やすことはしない。
- 自分がどう見られているかをある程度意識することができるため、周囲から浮くことはほとんど見受けられない。しかし、周囲から働きかけをしないと関わりが少なくなる恐れがある。

※クラスターの中で最も割合が多いため、新入社員の印象として語られることが多いタイプ。

2. 新入社員のクラスター分析

クラスター5 | ケアフルタイプ

周囲との関わりに敏感で、自分を出すことに抵抗があるタイプ

特徴要素



自尊感情：自分を肯定的に認識していること
自己主張：自分の考えを率直に他者に伝えること
外向性：社交的で陽気なこと
セルフモニタリング：状況に応じて自分の振る舞いを調整すること
対人感受性：他者の様子に敏感であること
所属欲求：周囲と関わって仲良くしたいこと
評価懸念：自分に対する評価が気になること
コミュニケーション不安：他者に発言するのが緊張すること

ペルソナ例

- 自分を表現することに苦手意識があり、適切な言動が取れているか懸念している。
そのため、相手に対して配慮をしすぎる傾向があり、コミュニケーションに不安を感じている。
- 自発的な行動に対するハードルを高く感じてしまうため、新たに行動する前は慎重に準備をしておきたいと考える。
- 周囲の様子を敏感に察知することができるため、その場の空気を読んで行動できる。
- 相手との“距離感を詰めるプロセス”や“関係性”に過剰な不安を感じ、悩んでしまう恐れがある。

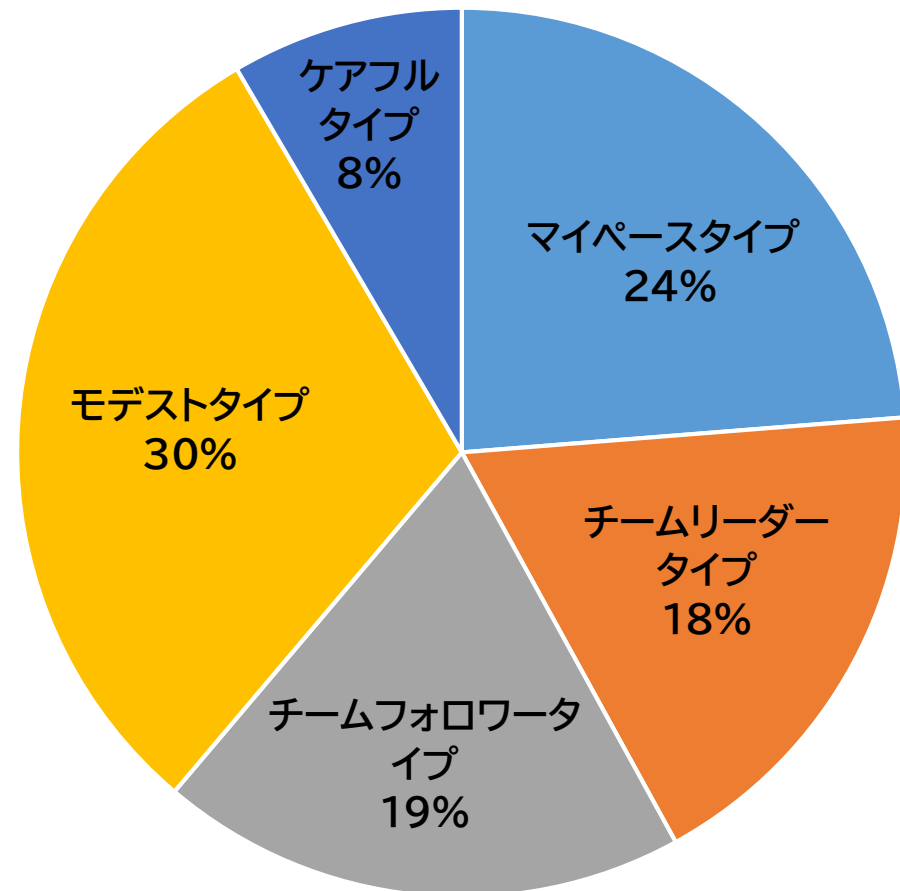
2. 新入社員のクラスター分析

調査におけるタイプ別出現率(n=438)

タイプ別の出現率は、モDESTタイプ（控えめで、慎重に周囲に関わっていきたいタイプ）が最も出現率が多く、次いでマイペースタイプとなりました。

出現率は組織や時期によっても変化する可能性があります、まずは5つのクラスターが存在していることを把握しましょう。

なお、出現率が多いクラスターに自社の新入社員のイメージが引っ張られがちになることに注意しましょう。



3. 新入社員の志向性について

3. 新入社員の志向性について

クラスタータイプごとの3つの志向性を導き出す

クラスター分析の実施にあわせ、組織に対する意向や自分自身の行動志向について調査しました。
目的としては、クラスターと志向性を掛け合わせ、より精度の高い個別アプローチを導き出すためです。

1 | どんな組織社会化戦術を求めているか

組織社会化戦術とは、組織社会化(新規参入者が組織に馴染み一人前になるプロセス)に向けた支援および援助、各種適応への人事的施策全般を指します。さまざまなフェーズに沿って当該者への働きかけを行う組織からの行動を指しますが、本調査では新入社員が求める社会化戦術について調査しました。

集団的戦術

- ・同じ時期に入社した新入社員と関わる機会を増やしてほしい

規則的戦術

- ・学ぶべき内容をきちんと順序立ててほしい

連続的戦術

- ・自分と同じような仕事をしている先輩が近くにいてほしい

形式的戦術

- ・仕事のやり方に完全に慣れるまで、仕事の責任は与えないでほしい

固定的戦術

- ・何をいつ学ぶ必要があるのかを計画しておいてほしい

付与的戦術

- ・自分の働きぶりに対してポジティブなフィードバックがほしい

3. 新入社員の志向性について

2 | どんなプロアクティブ行動を取ろうとしているか

プロアクティブ行動とは新規参入者が職場適応に向けて行う自主的な働きかけのこと。どのようなプロアクティブ行動を取ると考えているかを調査することにより、行動傾向が分かり、どのような受け入れ方法や対応が必要になるか予測することができます。

フィードバック探索

- ・自分の仕事ぶりについてフィードバックを求める
- ・仕事を進める途中で、先輩に助言を自らもらいに行く
- ・自分の仕事について上司に意見を求める

ポジティブフレーミング

- ・自分の状況を脅威ではなく、チャンスとしてとらえる
- ・物事の明るい面を見ようとする
- ・自分が置かれた状況について、問題ではなく、挑戦だと思う

上司との関係構築

- ・上司とできるだけ多くの時間を過ごそうとする
- ・上司と良い関係を築こうとする
- ・上司のことを知ろうと努力する

職務変更交渉

- ・仕事の割り当てについて、上司や先輩と交渉する
- ・自分に課された要求について、上司や先輩と交渉する
- ・自分への期待について、上司や先輩と交渉する

一般的な社会化

- ・人との出会いを求めて、会社のイベントに参加する
- ・義務がなくても、会社の懇親会に参加する
- ・会社の非公式な行事に参加する

ネットワーキング

- ・社内のいろいろな人と話をしようとする
- ・自分の部署以外の人と関わろうとする
- ・社内の他の部署の人と個人的にできるだけ多く知り合いになろうとする

3. 新入社員の志向性について

情報探索

- ・自分の会社の非公式な組織構造を学ぼうとする
- ・自分の会社の重要な方針と手続きを知ろうとする
- ・社内政治を学ぼうとする

Ashford, S. J. and Black, J. S. (1996).

Proactivity during organizational entry: The role of desire for control. *Journal of Applied Psychology*, 81(2), 199-214.

3 | どんな学習要素に不安を感じているか

オンボーディングプロセスにおいて新入社員が習得していかなければならない6つの要素のうち、何について不安を感じているかを明らかにすることにより、対応を個別化することができます。

組織の歴史や伝統

- ・「組織の歴史や伝統」について理解できるか不安だ

仕事で求められるスキル

- ・「仕事で求められるスキル」を獲得できるか不安だ

仕事で用いる専門用語や社内用語の知識

- ・「仕事で用いる専門用語や社内用語」を学習できるか不安だ

経営理念やビジョン・ミッション

- ・「経営理念やビジョン・ミッション」について理解できるか不安だ

仕事の流れやその目的・意図

- ・「仕事の流れやその目的・意図」が理解できるか不安だ

仕事で関わる人との関係性

- ・「仕事で関わる人との関係性」を構築できるか不安だ

Chao, G. T., O'Leary-Kelly, A. M., Wolf, S., Klein, H. J., and Gardner, P. D. (1994).

Organizational socialization: Its content and consequences. *Journal of Applied Psychology*, 79, 730-743.

4. 育成に向けたタイプ別アプローチの検討

4. 育成に向けたタイプ別アプローチ

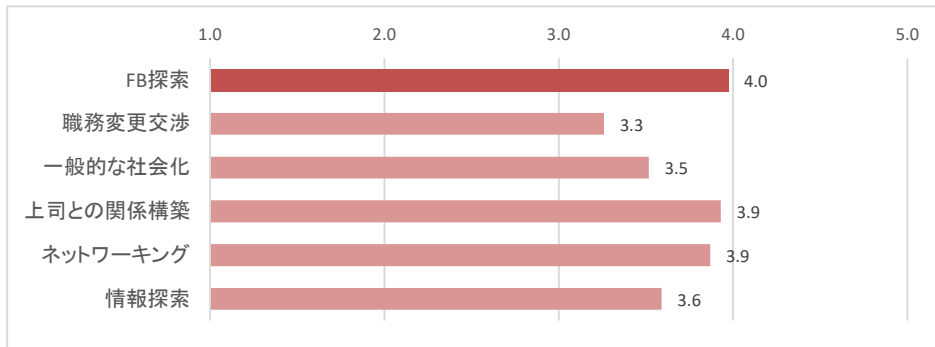
クラスター1 | マイペースタイプ

他者からの評価に左右されず、自分の考えに沿って物事を進める

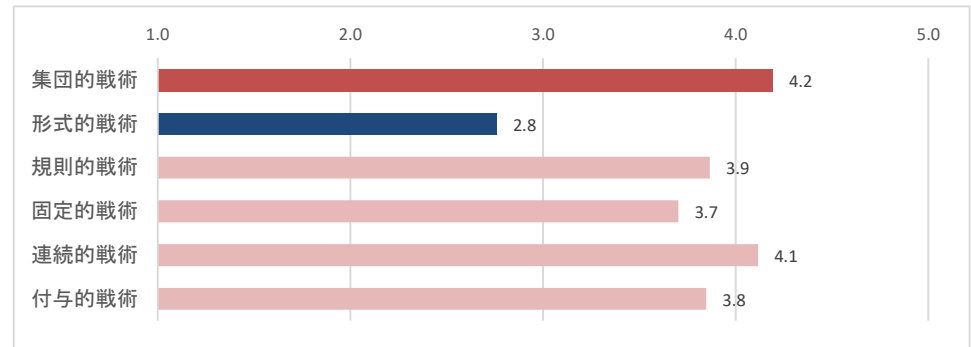
特筆すべき点～行動志向、求める支援、不安～

- ・ 志向性のポイントが全般的に高く、スキルや知識の習得、社内の関係構築を積極的に行うと想定される
- ・ 形式的戦術のポイントが低く、基本を習得するまでしっかり覚えることが苦手
- ・ 社会化への不安は見られず、仕事への自信が垣間見える

実行が予測されるプロアクティブ行動



求める社会化戦術



重要となる働きかけ

- 自ら積極的に行動し、事前に学ぶより仕事をしながら学ぶタイプなため、**仕事はある程度任せる**方が良い。一方、職場の目指す方向性との乖離が生まれないよう、**目標を一緒に設定**することが重要。
- 周囲の反応に敏感ではないため、**周囲とずれが生じる恐れ**がある。したがって、人との関わりを求める傾向を踏まえ、**定期的な共有機会**を設けることが有効。

4. 育成に向けたタイプ別アプローチ

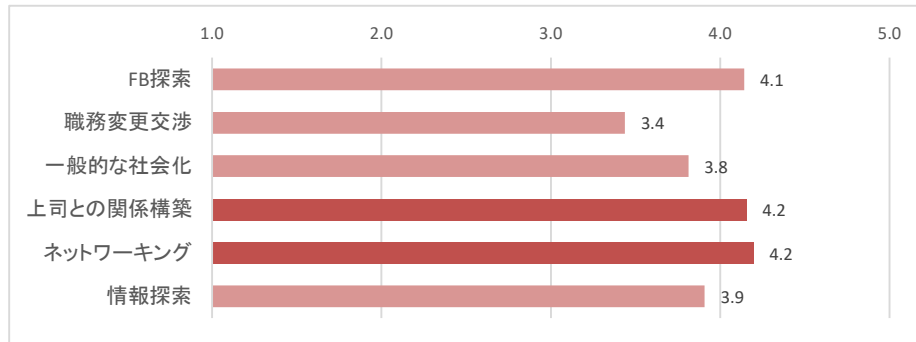
クラスター2 | チームリーダータイプ

周囲に気配りしつつ、他者に意見を述べて引っ張っていくタイプ

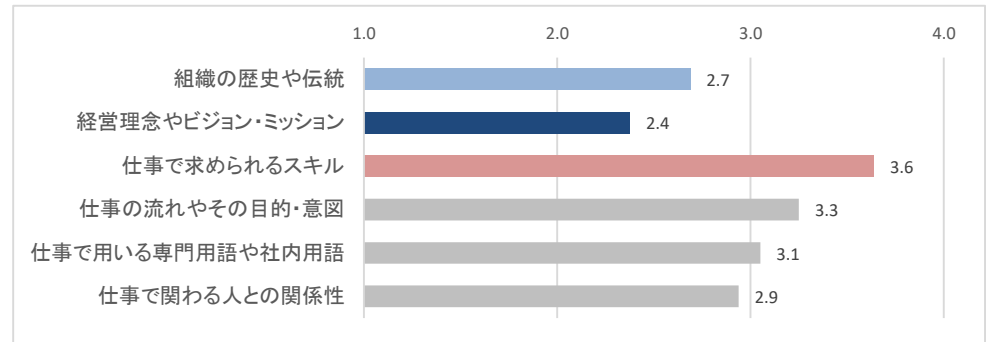
特筆すべき点～行動志向、求める支援、不安～

- ・ タテ、ヨコ問わずメンバーと関係構築する際に積極的な行動をとる
- ・ 同期との交流機会を多く求める
- ・ 仕事で力を発揮できるかどうかに不安を抱く

実行が予測されるプロアクティブ行動



本人が感じる社会化不安



重要となる働きかけ

- 対人関係に対する志向性が高いため、**人間関係をもとにした仕事上の助言**が有効。人事施策としては、様々な人と**関りを持たせ、振り返る機会を提供**することが効果的。
- 職場においては、上司や先輩から助言を得られる機会を用意すると良い。
- なお仕事面については、スキル向上に力点を置いた指導がベター。

4. 育成に向けたタイプ別アプローチ

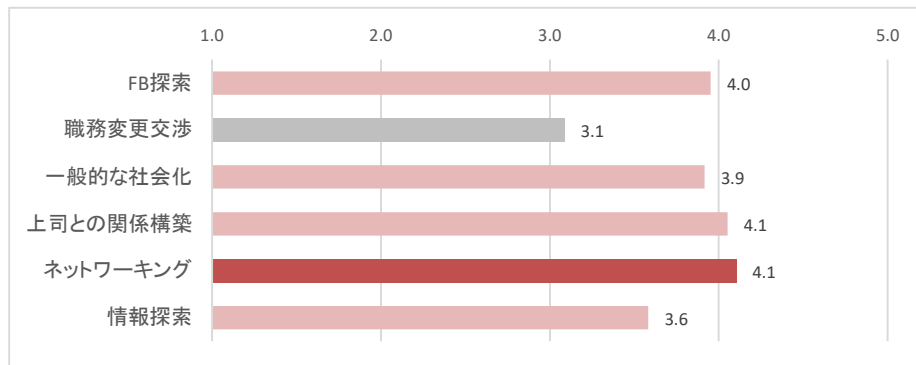
クラスター3 | チームフォロワータイプ

自分を持ちつつも、他者に配慮を示し、意見を取り入れるタイプ

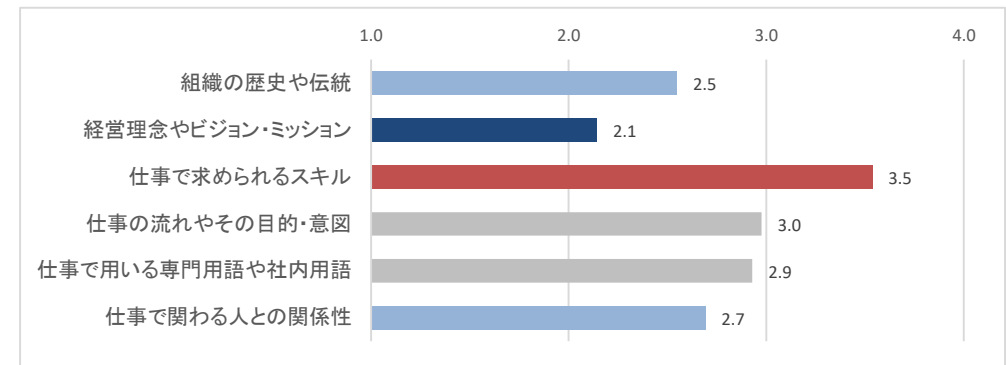
特筆すべき点～行動志向、求める支援、不安～

- ・ 関係構築に積極的な反面、仕事への要望は押し込めてしまう恐れがある
- ・ 幅広い働きかけを求め、仕事を行う中で仕事に慣れたいと考えている
- ・ 仕事のスキル以外において大きな不安は感じていない様子がうかがえる

実行が予測されるプロアクティブ行動



本人が感じる社会化不安



特に重要となる働きかけ

- 自分の意見を積極的に述べるタイプではないため、仕事の要望を伝える際に気を遣い過ぎてしまったり、色々と溜め込んでしまう恐れがある。
- したがって、(マイペースタイプやチームリーダータイプよりは)遠慮がちな性格を考慮し、意見を述べられる機会を提供すること、本音を聞き出す場を作り出していく必要がある。(例：頻度の高い1on1)

4. 育成に向けたタイプ別アプローチ

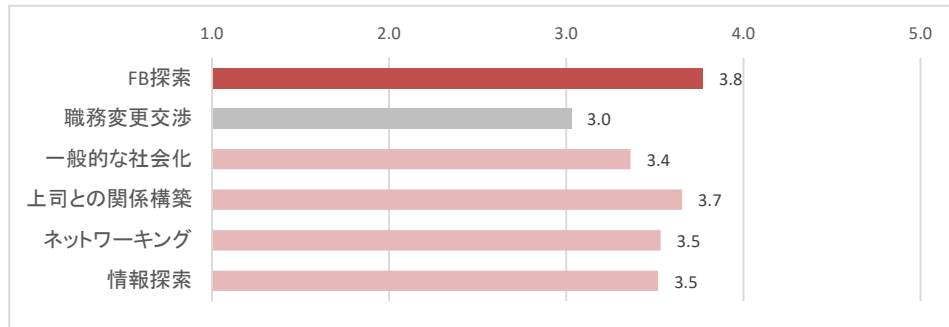
クラスター4 | モデストタイプ

控えめで、慎重に周囲と関わっていききたいタイプ

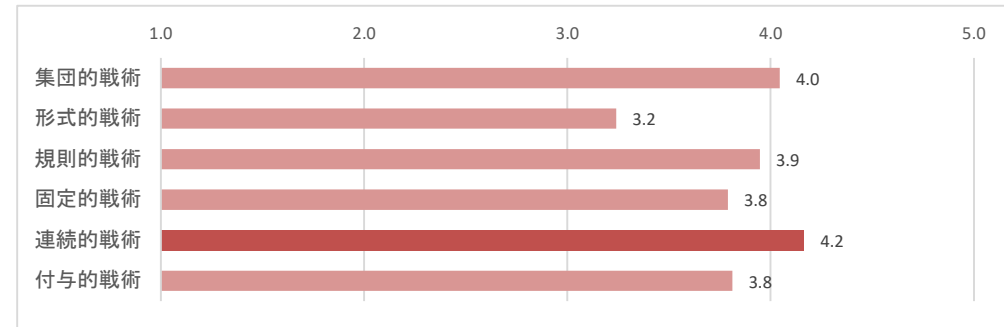
特筆すべき点～行動志向、求める支援、不安～

- ・ 行動志向は低くはないが、他タイプと比較された場合に積極性が低いと映る可能性がある
- ・ 全般的な社会化支援の中において、特に先輩からのフォローを欲している
- ・ 仕事に関連する不安は総じて高い様子がうかがえる

実行が予測されるプロアクティブ行動



求める社会化戦術



特に重要となる働きかけ

- 他タイプとの比較によっては、消極的に見えてしまうことがあるため、**評価者(上司)に対し申し送り**をしておくとうい。典型的な「最近の若者は」というレッテル貼りに陥らないよう注意が必要。
- 先輩からの指導を特に望んでいるため、**助言をもらう機会を設定**することは有効。したがって、OJTトレーナーを任命し、**各仕事において誰に指導を仰げばよいか明確にする**ことが重要。

4. 育成に向けたタイプ別アプローチ

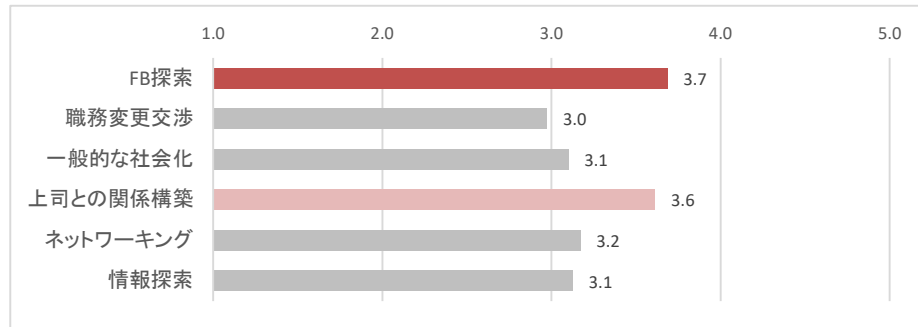
クラスター5 | ケアフルタイプ

周囲との関わりに敏感で、自分を出すことに抵抗があるタイプ

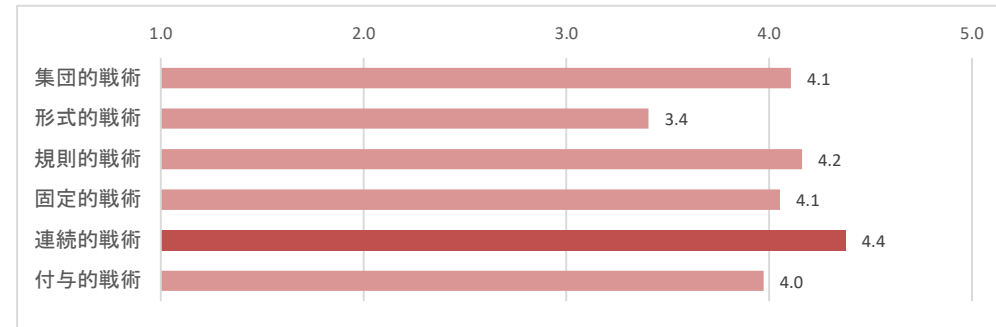
特筆すべき点～行動志向、求める支援、不安～

- 消極的にも見えるが、フィードバックを避けるということは考えにく
- 他のタイプよりも全般的に社会化支援を強く求める傾向がある
- 仕事に関わる身近な活動に不安を抱く傾向があり、特に対人関係での不安が強い

実行が予測されるプロアクティブ行動



求める社会化戦術



特に重要となる働きかけ

- 他者との交流に積極的ではなく、対人関係の不安を感じているため、**新入社員に関わるメンバーを可能な限り変えない配慮**が必要。
- **自ら働きかけることできない**可能性が高いため、周囲から状況把握のために声掛けを中心に行うことが有効。他のタイプより総じて不安感(特に対人関係)が強いため、**心理的安全性の構築はより重要**。

4. 育成に向けたタイプ別アプローチ

まとめ

1 育成文脈における新入社員の特徴を適切につかむ

新入社員の適切なパーソナリティを認識することは、表面的な趣味嗜好だけでなく、各適応に影響を与える要因(特にプロアクティブ行動)について観察し把握していく必要があります。

2 個々に合ったアプローチを検討する

一人一人の新入社員に合わせたアプローチ検討を進めるために、まずは現在自社で行っている施策がP.18の社会化戦術のうち、何を中心的に行っているのか把握することからはじめることを推奨いたします。

3 各取り組みアプローチの精度を高める

クラスタータイプを足掛かりに検討された施策は、人事部門および事業部門それぞれにおいて実施できる項目が変わります。そのため、役割を決め双方で実施・連携することが必要となります。

2022年6月 発行
2022年度新入社員調査レポート

本レポートに関するお問い合わせ
株式会社ファーストキャリア

営業企画推進室

TEL: 03-3440-0013

E-Mail: info@firstcareer.co.jp