

2024年度新入社員調査レポート

スムーズなオンボーディング実現の要点とはなにかー



株式会社ファーストキャリア

目次

- 01 調査の概要
- 02 オンボーディングの成功とはなにか
- 03 オンボーディング促進に影響を与える要素
 - 1. 入社前後のギャップについて
 - 2. 職場におけるオンボーディングの実態
- 04 職場要因×個人要因で起こるオンボーディングストーリー
 - 1. 職場のカルチャー×パーソナリティの関連性
 - 2. ステークホルダーがオンボーディングに与える影響
- 05 まとめ

01

Chapter

調査の概要

レポートの目的

本レポートは2025年4月、新入社員の受け入れを見据え、スムーズな導入教育やオンボーディング実現の参考資料となることを意図して作成しています。入社後の導入研修やオンボーディングは、新入社員や新しいメンバーが組織に馴染み、業務に迅速かつスムーズに適応できるようにするための重要なプロセスです。

本調査では、2024年4月に入社した新入社員を対象に、入社前後のギャップやオンボーディングに影響を与える職場の価値観についてインタビューを行いました。オンボーディングを促進、滞留させる要因を捉えることで、貴社の育成施策がブラッシュアップされるきっかけとなれば幸いです。

一本レポートは以下の方にとって有益であるよう作成しています

1. 新入社員の教育を企画・運営される研修ご担当者様
2. 現場での受け入れを担当される育成関係者の皆様
3. 今後の人事施策を検討される人事企画の皆様

01 調査の概要

調査の方法

調査対象 | 2024年度入社新入社員

調査方法 | 事前アンケート（Web）およびインタビュー（オンライン）

調査期間 | 2024年10月17日～11月17日

調査件数 | 12名

インタビューについて

本調査は継続的に新卒社員を受け入れ、オンボーディング施策が確立されている企業へ入社した新卒社員を対象に調査を実施しています。具体的には以下の条件をもとに選定しています。

インタビューの選定

—2024年4月新規学卒入社者

—主に従業員規模5,000名以上の民間企業入社者

なお、特定業種に偏りがないよう配慮し実施しました。

02

Chapter

オンボーディングの成功とはなにか

02 オンボーディングの成功とはなにか

オンボーディングのゴールとは

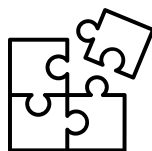
オンボーディングの取り組みはエンゲージメント低下や不調社員への対応の緊急度が高くなり、どうしても“定着・離職予防”に目が向きがちです。

改めて「**適応・活躍・影響力発揮**」も含めた、**組織としてのオンボーディングのゴール**を確認しておく必要があるでしょう。



02 オンボーディングの成功とはなにか

これからのオンボーディングシステムの要点



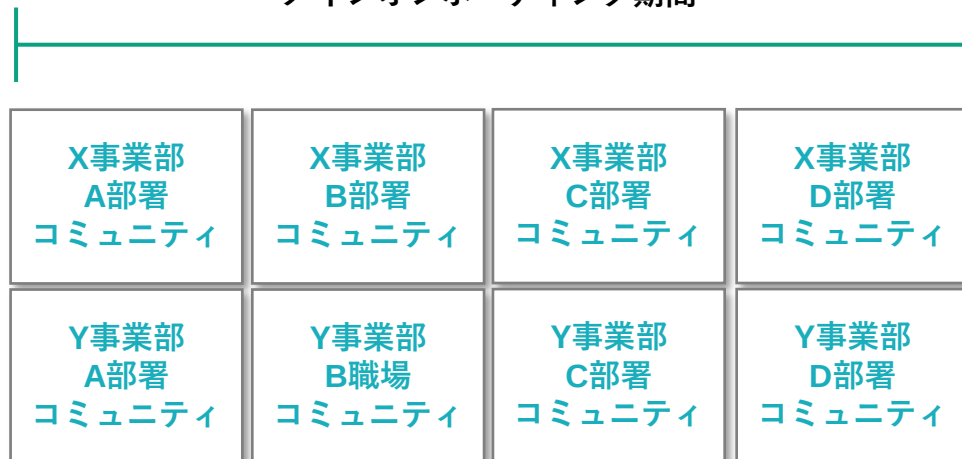
オンボーディングはコミュニティベースで設計する

ファーストキャリアではオンボーディング施策を「コト」ではなく、当事者に影響力を与える可能性が高い「コミュニティ」を主体として設計することを提唱いたします。「職場」とは新入社員のオンボーディングで最も重要なコミュニティの単位であり、各職場が個別に取り組むオンボーディングを人事部として支援していくことが求められます。

プレオンボーディング期間



メインオンボーディング期間



03

Chapter

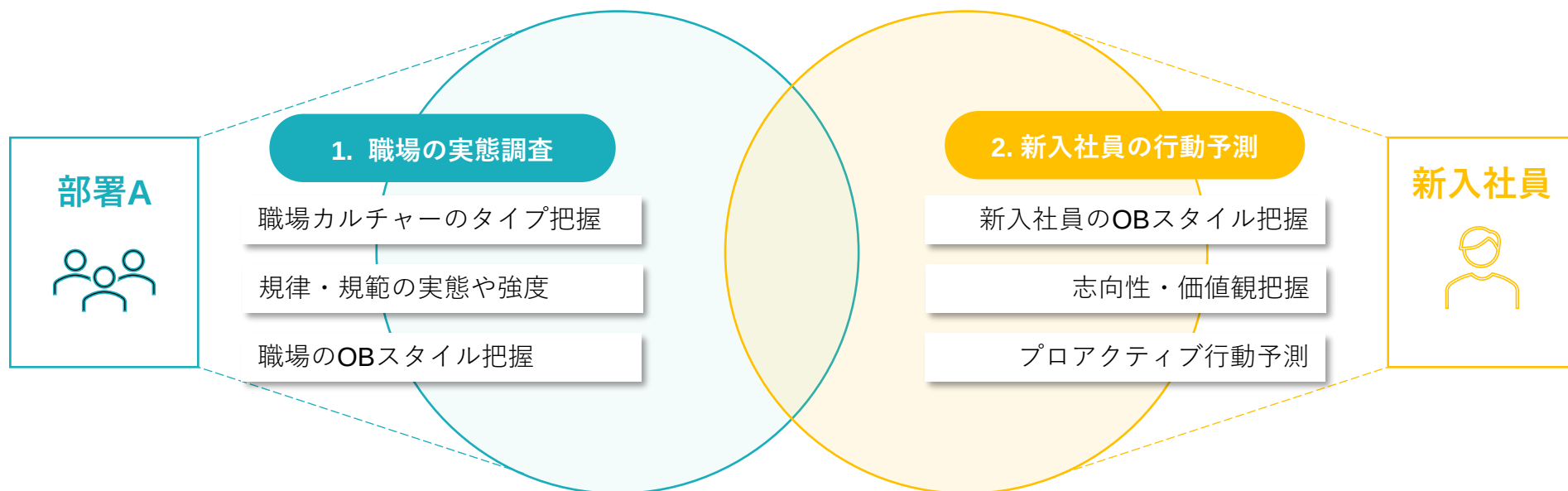
オンボーディング促進に影響を与える要素

03 オンボーディング促進に影響を与える要素

オンボーディング促進に影響を与える要素

当社では前述のコミュニティベースでのオンボーディングを設計するために、各「職場におけるオンボーディングスタイル」と、「新入社員自身のオンボーディングスタイル」のマッチング精度を高めることが重要であると考えています。

そこで、オンボーディングに影響を与える「**職場要因**」と「**個人要因**」の2軸に関して、新入社員へのアンケートやインタビューを通じてリサーチしました。本レポートでは、調査結果を踏まえ、人事部門や受け入れ部署に求められる働きかけや行動を明らかにします。



03 オンボーディング促進に影響を与える要素

本章のねらい

本章では、新入社員自身が認識している「職場の環境」を把握すること、また入社前後で職場のイメージが変化したのであれば、その要因を探ることを意図しています。調査の目的は以下の通りです。

1) 入社前に形成されてきた就業観、キャリア観、企業イメージと実際のギャップを洗い出す

主に対象者への「事前アンケート」を通じて、以下の項目を把握しました。

- 就職活動時に重視していた項目と、実際に入社し体感した会社・職場の実態
- 入社前と比較してプラス／マイナスのギャップとして感じたこと

2) 配属後に感じた職場ならではの文化や価値観および、それらの強度を知る

主に対象者への「インタビュー」を通じて、以下の項目を把握しました。

- 配属後に感じた自組織ならではの文化（暗黙のルール、共通目標、振る舞いなど）
- 自身に対する期待役割
- 自身にとって衝撃の大きかった出来事、経験、周囲の発言など
- 職場に対して自ら働きかけている行動

03-1. 入社前後のギャップについて

入社前に抱えていた不安について

配属に対する不安

- 全国転勤がある職種だったため勤務地がどこになるかわからなかった
- 勤務地と配属職種が入社直前までわからず、希望が通るか心配だった
- ビジネスフィールドが広い分、自分の希望の部署に行けるのか心配だった

仕事内容に対する不安

- 文系出身で技術に対する知識がなく、うまく仕事ができるか不安だった
- 「顧客に近い立場で仕事をしたい」という自身の仕事観を満たせるかどうか心配だった

人間関係に対する不安

- 嫌な先輩がいるという話を聞いていたため、少し不安があった
- 上司や先輩とどう関わればよいかがわからなかった
- 他の内定者と物理的な距離があり、うまく人間関係を作れるか心配だった

自身のキャリアに対する不安

- 大まかな仕事内容しか理解しておらず、将来的に本当に自分がやりたいことができるのか不安だった
- 大企業であるがゆえに、自分ができることが限られているのではないかと考えていた

03-1. 入社前後のギャップについて

入社前に想定していた「職場」や「仕事」と実態のギャップ

インタビューを通じて、新入社員からは様々なギャップが認められました。具体的なインタビュー結果から、ポジティブギャップ・ネガティブギャップを発生させる要因を考察します。

ポジティブなギャップが生じたケース

入社前の想定



勤務形態について、リモートワーク中心だと聞いており、「一人で黙々とパソコンに向かう仕事」をイメージしていた



年功序列のイメージが強く、覚悟を持って入社した



選考時から「体育会」の文化があると聞いており、そのような覚悟があった



みなし残業などもなく、働きやすい職場だと聞いており、そのようなイメージを持って入社した

入社後の実態

チームでの仕事が多く、周囲のサポートも手厚いことから、安心して業務に取り組める体制が整っていると感じた。想像以上に働きやすい環境だった

フラットな職場で意見を聞いてもらえる環境があった。2～3年目の先輩も活躍していて、しっかり成果をあげれば評価される職場だと感じた

体育会の雰囲気は想定していたよりもなかった。何年か前まではモノを投げられるなどもあったようだが、数年でそういう人が抜けたため、マイルドな人が多い印象を受けた

事前情報どおりで、想像以上に働きやすい職場だった

03-1. 入社前後のギャップについて

入社前に想定していた「職場」や「仕事」と実態のギャップ

ネガティブなギャップが生じたケース

入社前の想定



1年目は電話対応が中心だが、2年目以降には（自身が希望する）企画業務に携われると思っていた



将来的に経営企画の仕事がしたいということもあり、昇格への意欲が高かった



人事担当者を中心に、内定段階で接した社員が“キラキラ”している人ばかりだったため、そのような人たちが多く職場を想像していた



面接や懇親会で会った社員が温かい人柄であったため、そのような人たちの中で業務ができるというイメージをしていた



若手のうちから積極的に提案できるなど、成長できる環境を期待して入社した

入社後の実態

2・3年目でも繁忙期は全員で電話対応をするということを知った。また、2年目以降の仕事内容も希望が通ることはあまりないと聞いて不安が大きくなっている

評価基準があいまいで、数値的な基準がなく不透明さを感じた。上に評価される行動を無理に取らなければいけないのであれば、昇格しなくても良いかもという気持ちが湧いてきた

想像以上にやる気に満ち溢れていて、ついていけないのではという不安を覚えた。合宿研修では理不尽と感じるフィードバックもあり、入る会社を間違えたのではないかと感じた

企業理念を押しつけられているように感じた。導入研修で自社の考えに染めるような誘導を感じた。共感できる部分もあるが、無理に一緒にしなくても良いと感じる

事務処理や契約関連の業務が想像以上に多く、期待していたほど技術的なスキルを深く活用する機会が少ないことに、若干の物足りなさを感じている

03-1. 入社前後のギャップについて

ギャップの発生につながる要因

前項のように新入社員からはさまざまなギャップが認められました。ポジティブなギャップやネガティブなギャップを発生させる要因として、次のような特徴が見られました。

ポジティブなギャップを発生させる要因

- 新入社員自身の**事前の期待値が低い**（職場や働き方に対するマイナスイメージを持っている 等）場合、「それほどでもなかった」「そのような事象はなかった」ことに対し、ポジティブなイメージを抱きやすい
- 自分自身の**志向性や仕事観に近い職場や働き方ができる**と分かったときに、ポジティブな感情を持ちやすい

ネガティブなギャップを発生させる要因

- 選考中や内定期間中に**得ていた情報と現実に乖離がある**場合、マイナスのギャップを感じることもある
- 初期配属が**希望と異なる、将来的に異動できる可能性が少ない**場合、ネガティブな感情を持ちやすい
- 評価システムが明確に機能していない会社の場合、**自身の将来を想像して失望する**ケースがある
- **会社の理念や考え方に沿った行動を強く求めた結果、自分には難しいと感じモチベーションが下がる**新入社員もいる
- 各仕事の「意味」が十分に理解できていない新入社員の場合、**目の前の業務だけで自らの可能性や仕事のやりがい**を判断してしまいがちである

03-1. 入社前後のギャップについて

ネガティブなギャップを生まないために留意したいポイント

ネガティブなギャップを感じる新入社員の中には、ポジティブに転換できるケースもある一方で、「モチベーションの低下」や「キャリアへの不安」を抱き、離職リスクにつながる場合もあります。ネガティブなギャップをなるべく生じさせないために、受け入れ側が留意すべきポイントは以下の通りです。

■ 入社前の「期待値調整」を的確に行う

内定段階でインプットする情報の量と質に配慮をする必要があります。採用時にはとにかく自社の良い面をアピールしがちですが、**配属の実態やキャリアパスなどの実情を伝え、過度な期待を持たせない工夫も必要**です。

■ 企業理念や会社の文化に沿った行動を求めすぎない

若手世代は多様性を重視する傾向があり、理念やビジョンに沿った行動を求めすぎると、それに応えることができない時に疎外感を覚える可能性があります。もちろん会社の理念やビジョンを浸透させることは大切ですが、「**馴染めなさ**」や「**疎外感**」を与えてしまわないような浸透方法を検討する必要があるでしょう。

■ 各業務の「意味づけ」をしっかりと行う

昨今の新入社員は「やりたい仕事」を重視しがちで、それ以外の業務を無意味と認識する場合があります。しかし、すべての業務には意義があり、新入社員が基礎的な仕事を経験することは成長に欠かせません。そのため、**各仕事の目的や新入社員の成長へのつながりを明確に伝えるプロセスが重要**です。

03-2. 職場におけるオンボーディングの実態

オンボーディングの具体的な取り組み内容

配属後のオンボーディングにおいては、「職場適応」「業務適応」「成果適応」に向けた取り組みが求められます。調査対象の新入社員がどのようなオンボーディングの過程をたどったのか、以下に整理しました。

職場適応

- 月1回の飲み会があり、1～5年目の若手で遊ぶ機会もある
- チームで動いており、OJT担当以外の関係者にも相談しやすい
- マネージャーは優しく、仕事やプライベートの相談も可能
- 雑談を振ってくれる先輩が多く、気さくに話しかけてくれるため馴染みやすい
- 様々な先輩に同行する機会があり、一人ひとりと関係を構築できる

業務適応

- 配属先で研修を受けながら、OJTの先輩から業務を任されて対応している
- 研修期間中から直属の上司がつき、週1回部署のガイダンスを受けている
- 一人立ちまで約1年半かかり、細かく作られたマニュアルを読めば内容を理解できる
- 段階ごとに細かいロールプレイングを先輩社員と行い、フィードバックを受けている

成果適応

- OJT期間が2年間あり、半年に1回、目標設定を実施。達成に向け、トレーナーのサポートを受けながら現場の業務に取り組む
- 新入社員にも営業成績の数値目標があり、先輩や上司にフィードバックをもらいながら進めている
- 3か月ごとに目標管理シートを作成し、その達成率に関して上長と面談をしている。目標へのコミットが求められていると感じる

03-2. 職場におけるオンボーディングの実態

オンボーディングを通じて職場の中に存在すると感じたカルチャー

現場配属後に感じた「暗黙のルールや振る舞い」「共通目標」など、部署独自のカルチャーについて調査を行いました。具体的なインタビュー結果をもとに、それらがオンボーディングに与える影響を考察します。

暗黙のルールや振る舞いに関する事柄

職場文化



(IT)

エンジニアでありながらコミュニケーションを重視する環境で、職場にも活気がある。チームワークを大切に良いものを作り上げていこうという雰囲気がある



(通信)

上下関係がしっかりしている。例えば、飲み会などで古い慣習がある。上司を立てる行動が期待されている



(金融)

自社のバリューを体現しないといけない



(メーカー)

コンプライアンスが厳しくなり、上の人も新卒に言いにくい部分が多そうだと感じる

職場文化に対して感じること

社長や経営層も「顧客志向の大切さ」を発信しており、お客様に寄り添ったサービスを実現する目的のため、みながチームワークを重視していると感じる。全く違和感はなく、共感しながら仕事をしている

今後転職などをした際にあとから困るよりは、新入社員のうちに教えてもらえて良かったと感じている

バリューが評価にも直結するため、周りにも体現していることをアピールする必要があり、成長意欲を周りに見せないといけないという認識がある

フィードバックをもらう機会が少なく、これで良いのか？と思うことがよくある

03-2. 職場におけるオンボーディングの実態

オンボーディングを通じて職場の中に存在すると感じたカルチャー

職場文化



(物流)

飲み会に連れて行ってもらった翌日に、必ず上司に挨拶をしにいく文化がある



(不動産)

チームワークやコミュニケーションを重視する雰囲気を感じる

職場文化に対して感じる事

想定外だったが、高校まで野球部だったこともあり、あまり違和感はない

自分としてはやりやすいが、たまにトレーナーと別の先輩とで意見が異なるときがあり、板挟みになるケースがある

共通目標に関する事柄

職場文化



(メーカー)

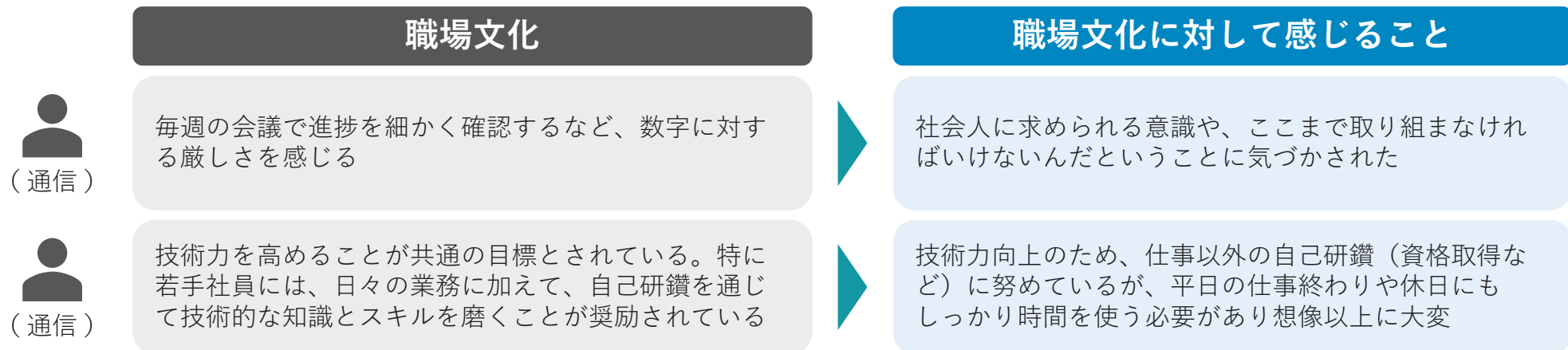
結果を出し、達成しようとする意識が強い

職場文化に対して感じる事

開発費も莫大で、社外のステークホルダーも関わるため、結果が出ないと部署が解散させられてしまう。自分自身も目標達成に向けて前向きに行動している

03-2. 職場におけるオンボーディングの実態

オンボーディングを通じて職場の中に存在すると感じたカルチャー



インタビュー結果からわかること

今回インタビューに応じた新入社員全員が職場の文化的特徴を感じていることが明らかになりました。これらがスムーズなオンボーディングに寄与する場合もあれば、**強すぎると抵抗感を生む可能性もあります**。受け入れ側にとっては当たり前のカルチャーでも、それを理解したり馴染んだりすることに時間がかかる新入社員もいること、**何らかの違和感を抱えているケースもあることを認識しておく必要がある**でしょう。そのためにも、まずは客観的な視点やアセスメントなどを踏まえ、**自らの職場に存在するカルチャーを明確化することが大切です**。

03-2. 職場におけるオンボーディングの実態

自分への期待・役割として感じていたこと

職場内に存在するカルチャーなどを踏まえ、新入社員自身がどのような期待や役割を感じているのか、またそのような状況に対してどのような行動を取っているのか調査しました。結果、主に「新しい視点の提示」「仕事に対するマインド・スタンスの確立」などが新入社員に求められる役割であることが明らかになりました。

新しい視点の提示

期待役割



新規入社者としての視点を活かして、いらない慣習はなくし、効率化するための意見を伝えてほしい



「●●さんから見えてどう思う？常識にとらわれなくていいから」というような投げかけがよくある。会議でも意見を求められる

期待役割に対する新入社員の行動

自分の意見を伝えることを意識した。実際に「会議室の予約方法の変更」や「システムの使い方をPPTに集約」などの行動を起こした

何を言っても大丈夫であるという安心感があるため、何とかひねり出して答えている

03-2. 職場におけるオンボーディングの実態

自分への期待・役割として感じていたこと

仕事に対するマインド・スタンスの確立

期待役割



(通信)

依頼された仕事に対し、プラスワンの価値をつけて返すようにする



(メーカー)

不安なまま仕事を進めない



(メーカー)

ソフトに強い人材という認識をされていて、データ分析を任されている。「データから価値を生み出せる人材になってほしい」という期待を伝えられた



(IT)

プロジェクトマネージャーを目指してやってほしいという期待を感じる

期待役割に対して新入社員が取った行動

自分にできることを考え、実践している。自分の成長を考えてアドバイスしてくれる上司や先輩が多いと感じる

少しでもわからない、不安だと感じることもある場合は、必ず確認してから業務を進めるようにしている。実際に、聞いたことに対してすぐにレスポンスをもらえる環境がある

自らの強みを活かせる環境のため、「やってやるぞ」という気持ちで業務に臨んでいる

自分自身もチームを動かす人になりたいという思いは入社前からあった。そのためにも、疑問点を自分の中でとどめず、少しでもわからないことがあれば、仮説と根拠をもとに質問や相談をするようにしている

03-2. 職場におけるオンボーディングの実態

自分への期待・役割として感じていたこと



(不動産)

期待役割

先輩が業務を抱えていたら自分から進んで声をかけられるような行動を期待されている



期待役割に対して新入社員が取った行動

電話を早く取るなど、主体的な行動をするよう意識している



(物流)

わからないことがあれば自分から聞きに行く



小さなコミュニケーションであっても、必ず取るように意識している



(通信)

自分の意見を述べる際に、根拠を持って主張することを期待されている



ぼんやりとしたテーマに対しても、定量的な数値をもとに意見を述べるようにしている

インタビュー結果からわかること

組織や上司からの期待に対し、大半の新入社員が前向きにとらえ、実践するための行動を取っていることがわかりました。自らに対する期待は、行動の拠りどころやモチベーションの源泉となります。また、組織への所属しがいや安心感の提供など、スムーズなオンボーディングにもつながりやすい要素だと言えるでしょう。

03 オンボーディング促進に影響を与える要素

オンボーディングに影響を与える「職場要因」

本章では、新入社員自身が認識している職場環境、また入社前後での職場イメージの変化とその要因を探りました。結果、「職場の文化的特徴」や「組織からの期待」が新入社員のオンボーディングに影響を与えていることが分かりました。それらの「職場要因」について、受け入れ側が理解しておくべきポイントは以下です。

■ 職場文化が与える影響

職場の文化的特徴がスムーズなオンボーディングに寄与する場合もある一方で、その影響が強すぎると新入社員にとって抵抗感や違和感を生む可能性があります。そのため、**職場のカルチャーを客観的に評価・明確化したうえで新入社員を受け入れる必要がある**でしょう。

■ 捉え方・感じ方の多様さ

新入社員の過去の経験や背景によって、**同じ職場環境や状況に対する捉え方や感じ方は異なります**。同様の関わり方であっても、ある新入社員には効果的に働き、別の新入社員にはうまく作用しないこともあるということを認識しておくことが重要です。

04

Chapter

職場要因×個人要因で起こる オンボーディングストーリー

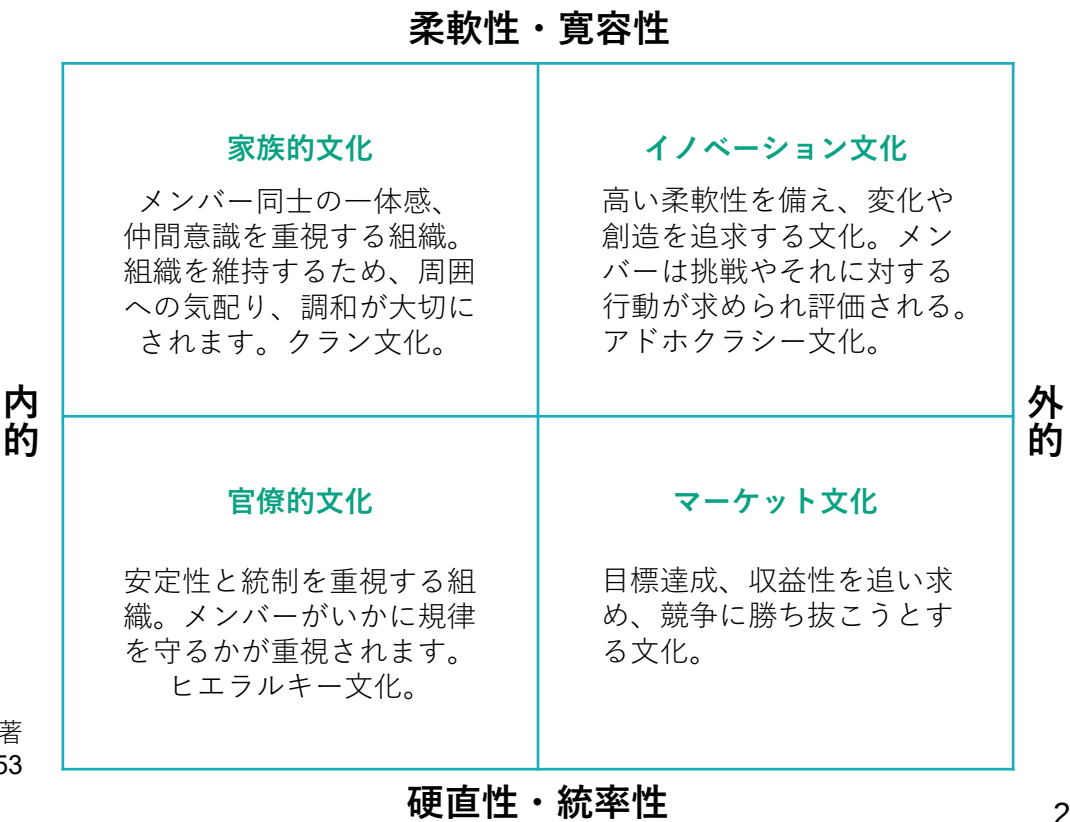
本章のねらい

本章では、「職場要因」と「個人要因」の2軸の掛け合わせが、実際のオンボーディングにどのような影響を与えているのか、インタビュー結果をもとに考察します。

職場要因：職場のカルチャーの4分類

当社では「職場のカルチャー」を考えるうえで、以下の4つの要素を参考にしています。ただし、必ずしもいずれかの象限に分類されるわけではなく、各象限の要素が複合される場合もあります。また、同じ会社であっても事業部や部署、マネジメントによって、そこに形成されているカルチャーは異なります。

出典：キム S, キャメロン/ロバート E, クイン著
“組織文化を変える”p53



04 職場要因×個人要因で起こるオンボーディングストーリー

個人要因：パーソナリティの5分類

当社では「新入社員のパーソナリティ」を5つのクラスターに分類しています。各クラスターのペルソナは以下に記載の通りです。

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タイプ。

新しい職場で早く馴染むことができると予想されるが、周囲とのコミュニケーションにおいては、相手への配慮や柔軟性を欠いてしまう可能性がある。

チームリーダータイプ

周囲に気配りしつつ、意見を述べて引っ張っていくタイプ。

周囲と協力しながら高いパフォーマンスを発揮し、チームに良い影響を与えることが期待されるが、自己主張が強くなりすぎることに懸念される。

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。

職場のサポート役としてチームの安定と調和に大きく貢献できる人物像。共感力やサポート力を活かしながらも、自己主張を少し意識することで、さらに存在感を発揮できる。

モデストタイプ

控えめで、慎重に周囲と関わりたいタイプ。内向的ながらも自分の業務に対して責任感を持って着実に取り組む一方で、評価に対する懸念が大きいため、適切なフィードバックをして育成する必要がある。

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。
控えめで目立たない存在ながらも、個人で確実に業務を進めることで職場に安定感をもたらすため、本人の得意分野を尊重し、適切にサポートすることでパフォーマンスが発揮できる。

04-1. 職場のカルチャー×パーソナリティの関連性

職場のカルチャー×パーソナリティに関する考察

今回の調査に参加した新入社員12名の職場のカルチャーと、パーソナリティの関連性をまとめました。なお、ここでの職場のカルチャーはあくまでも新入社員の印象や主観に基づく評価であり、客観評価とは異なります。次ページより、以下の色づけされている新入社員の具体事例を記載します。

新入社員	職場のカルチャー	パーソナリティタイプ
A	官僚的	チームリーダー
B	イノベーション	モデスト
C	家族的	チームリーダー
D	イノベーション	モデスト
E	官僚的	モデスト
F	官僚的	チームフォロワー
G	マーケット	チームフォロワー
H	家族的	チームリーダー
I	家族的	モデスト
J	官僚的	ケアフル
K	家族的	チームフォロワー
L	マーケット	チームフォロワー

04-1. 職場のカルチャー×パーソナリティの関連性

ネガティブギャップを増幅させる事例の考察①

前項にて、入社後にネガティブギャップが発生した新入社員の事例をもとに、その特徴を考察します。

モデストタイプ



新入社員D・B

- 評価懸念：高
- 自己主張：低
- 周囲への働きかけ：低
- 所属欲求：低



イノベーション文化



高い柔軟性を備え、変化や創造を追求する文化。
メンバーには挑戦やそれに対する行動が求められ評価される

新入社員Dが配属された職場では「バリュー」の体現が評価に直結し、周囲へのアピールが暗黙のルールとされていました。「周囲からの評価を気にする」一方で「自己主張が苦手」なDは、**成長意欲を示さなければと感じつつ、職場に馴染めない時期があった**ようです。また、先輩とのコミュニケーションが取れていればヒントを得られた可能性もありましたが、「自ら動こうと思ってもできなかった」と振り返っています。

一方で、同タイプの新入社員Bは上司との関係を自ら調整し、ネガティブなギャップを感じづらい傾向がありました。チームフォロワー的な新入社員には、**上司や先輩が声をかけたり、頻繁に気を配ったりすることで、スムーズなオンボーディングが可能となります。**

04-1. 職場のカルチャー×パーソナリティの関連性

ネガティブギャップを増幅させる事例の考察②

ケアフルタイプ



新入社員J

- 評価懸念：高
- 自己主張：低
- 周囲への働きかけ：低
- 対人感受性：低



官僚的文化



安定性と統制を重視する組織。メンバーがいかに規律を守るかが重視されます。ヒエラルキー文化。

新入社員Jが配属された職場は**年功序列で体育会系の慣習があり、上司や先輩には「自分から聞きに行く」ことが求められていました**。ある飲み会で先輩から「仕事が遅い」と冗談めかして言われたことがきっかけで、新入社員Jは**丁寧な取り組みよりも仕事を急ぐことを優先**し、周囲と十分にコミュニケーションを取らずに進めるようになってしまいました。また、従来の「自分で何でも解決したがる」「率先してアドバイスをもらいにいく」姿勢の弱さにより、**上司や先輩に相談できない期間が長かった**そうです。結果、先輩社員から声をかけられ、かつての発言の意図を聞いたことで、誤解も解け、周りも気にかけてくれるようになったため、仕事もしやすくなりました。

「周囲への働きかけ」が低いタイプの新入社員は、**自身ですべてを抱え込み、ときに誤った行動を選択してしまう可能性があります**。特に規範や規律を重視する職場にそのような新入社員が配属された際は、組織として求める行動や上司としての思いを**背景も含めて丁寧に伝え、軌道修正が必要な場合は即座に対処を促すことが求められている**と言えます。

04-1. 職場のカルチャー×パーソナリティの関連性

ポジティブギャップを増幅させる事例の考察

一方で、ポジティブギャップが生まれた新入社員の例として、以下のような特徴がありました。

チームフォロワータイプ



新入社員G・L

- 対人感受性：高
- 自己主張：低
- 周囲への働きかけ：高
- 所属欲求：高



マーケット文化



目標達成、収益性を追い求め、競争に勝ち抜こうとする文化

新たな市場の創出を目指し、革新的な事業を展開する新入社員Gの職場は、**目標へのコミットを強く促す風土**があります。新入社員Gに対しても明確な目標が与えられ、職場や上司からはどのような人材になってほしいかという期待が具体的なイメージとして伝えられているとのこと。当初は新規事業への取り組みに不安があった新入社員Gも、「チームフォロワー」の強みを活かし、**組織の意向を汲み取りながら柔軟に振る舞うことができており、現在の職場環境に非常に満足している**そうです。

新入社員Lの職場も同様に「マーケット文化」が強い側面があり、目標達成意欲が高いという特徴があります。新入社員L自身も、社会人としてのスタンスや仕事の進め方などに関して上司からアドバイスをもらう機会が多々ありますが、それらを自らへの期待と受け止めて実践できるように努力しています。**自分の軸を持ちつつも、他者の意見も素直に取り入れる「チームフォロワー」の資質を活かして働くことができています**ようです。

04-2. ステークホルダーがオンボーディングに与える影響

新入社員を取り巻くステークホルダーがオンボーディングに与える影響

今回の調査では、職場における各ステークホルダーの関わり方が、新入社員のプロアクティブ行動に影響を与えることがわかりました。

上司

- 会社や上司から期待される事柄が明確な新入社員ほど、前向きなキャリアビジョンを描けている
- 上司からのアプローチが少ない職場では、新入社員がコミュニケーションの取り方などに苦戦するケースがある

人事部門

- 人事からのサポート体制、成長プロセスを考慮した導入研修プログラムが構築されている新入社員は、仕事や職場への適応がスムーズである
- 入社前に人事以外の接点が少ない場合、現場感や働き方をイメージできず、職場適応を妨げる可能性がある

先輩

【自部署】

- 入社1～5年目など、若手の交流が多い職場では、オンボーディングの「職場適応」がスムーズに行われている
- 在宅勤務中心の職場でも、年次の近いメンバーが多ければ、自らコミュニケーションを取ることができている
- 先輩社員の発言内容（会社風土、組織文化、人間関係など）が新入社員に影響を与えるケースが多く、プラスに働くこともあればマイナスに働くこともある

【他部署】

- 他部署の先輩であっても、自身と同じような志向を持った人がいると、新入社員にとって安心材料となる
- 新入社員はコミュニケーションを取りたいと考えていても、部署が異なる先輩には話しかけづらい雰囲気がある

04-2. ステークホルダーがオンボーディングに与える影響

各ステークホルダーとスムーズな関係構築を行うためのポイント

各ステークホルダーと良好な関係性を築き、新入社員自ら積極的にプロアクティブ行動を取れる状態を作るためには、以下のポイントを意識すると良いでしょう。

■ 先輩社員やOJTの活用

調査では、積極的なコミュニケーションに苦手意識を持つ新入社員が一定数おり、孤独感や孤立感を抱きやすい傾向が明らかになりました。配属時には、新入社員の特性に合うOJTやメンターをつける、関わり方を指導するなど、初期の人間関係構築を支える体制が重要です。

■ インフォーマルなネットワークの構築

自部署の先輩だけでなく、共通の志向やキャリア観を持つ他部署の人材とも接点を持たせることが重要です。例えば、入社前の内定者懇親会や研修に先輩社員を参加させる取り組みも有効です。特に多様な価値観を重視する昨今の新入社員に対しては、多方面に関係構築ができる体制を整えておくことをお勧めします。

■ 同期との関係性構築

今回の調査では約半数の新入社員が「同期との接点がもっとほしい」と回答しました。「他部署の話を聞いて将来像を描きたい」「配属先に年次の近いメンバーや同期がおらず、自己肯定感が下がっているため、同期と状況共有したい」といった理由が挙げられています。配属後も同期同士の関係を保つ工夫が必要でしょう。

05

Chapter

まとめ

05. まとめ

新入社員が「らしさ」を発揮できるオンボーディング環境の構築のために

本レポートでは、主に「職場のカルチャー」と「パーソナリティ」の2軸に基づき、それらがオンボーディングに与える影響を考察しました。

新入社員が「らしさ」を発揮できる、スムーズなオンボーディングを促すうえでは、「入社・配属前」と「配属後」のそれぞれの段階において、考慮しておくべき事柄があります。

例えば「入社・配属前」の段階では、職務のイメージが実務の粒度まで落とし込まれている新入社員は少ないという実態があります。その状態が継続したまま入社してしまうとネガティブなギャップにつながりかねないため、入社前に先輩社員との接点を作るなどの試みを通じて、自身の働くイメージを持たせるような働きかけが大切です。

また、「配属後」については職場のカルチャーとの相性や、各ステークホルダーとの関係構築がオンボーディングの肝となります。まずは各組織における潜在的な価値観やルールなどを洗い出し、新入社員に無意識に求めていることとその強度を認識しておくことが重要です。さらに、自分たちにとっては当たり前の文化でも、新しく加わったメンバーにとっては違和感を抱えるケースがあることを踏まえ、そのギャップをどう解消するか手立てを用意しておく必要があるでしょう。

本調査の内容が、貴社の新入社員が生き生きと自分らしく働ける環境づくりのきっかけとなれば幸いです。

本レポートはご参考いただけましたでしょうか。
お手数ですが、アンケートへのご協力をお願いいたします。

<https://forms.office.com/r/PanBs5cqSc>

2024年度 新入社員調査レポート
アンケート



2024年12月 発行

2024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