

# 新入社員と管理職の意識ギャップにメスを入れよ



大和佐智子 (やまと さちこ)  
社団法人日本能率協会  
JMAマネジメントレビュー編集部編集長

9月ともなれば、今年の企業採用活動もヤマを越えたといえる。再来年の採用に向けてそろそろ動きだしている企業も多いことだろう。企業にとっては「2007年問題」といわれる団塊世代の定年が始まり、人手不足感が高まっている。人材確保が難しくなる一方で、3年以内に新入社員の約3割が辞めていくという現実もあり、企業の人事担当者の悩みは尽きない。新入社員の意識や行動を理解して、彼らの転職を食い止める策は、いまや緊急の経営課題となった。

## 1. 実力主義より年功主義

日本能率協会（JMA）は、毎年4月に新入社員を対象にした意識調査を行っている。この調査は、今年入社した1,200人（男性871人、女性325人、性別の記載なし4人）の新入社員の生々しい声であり、彼らの会社観や仕事観を明らかにしたものである。

今年は、実力主義よりも年功主義を重んじる会社に魅力を感じるという、新入社員の意識が明らかになった。年功主義を好む人は51.5%だったのに対して、実力主義は45.8%。この項目で調査を開始した2001年以来、年功主義が実力主義を上回ったのは初めてとなった。実力主義を好む傾向は2003年の73.5%をピークに減少し、今年はずいに逆転した。

バブル崩壊後から就職氷河期が続いてきたが、2005年春の採用で歯止めがかかり、この2年は売り手市場ともいわれるほどに採用状況が改善してきた。それゆえ厳しい競争を勝ち抜かなくても就職できるようになったことが、こうした意識に大きく反映されたのだろう。また、彼らの親世代がリストラで苦しむ姿を見てきたのも、競争を避けたいという気持ちが影響しているのかもしれない。安定志向型の新入社員が増えつつあるのが実態だ。

## 2. 増える生活優先派の新入社員

この8月に発表された『労働経済白書』では、週60時間以上働く30代後半の社員が5%増えたという報告もあり、決して労働時間の

改善はなされていないのが現実だ。成果主義や実力主義を導入した企業も定着化し、また景気回復とともに、労働時間は増える一方だ。だが、「ワークライフバランス」の考え方だけは、着実に浸透してきている。

就職氷河期であった2000年調査では仕事優先派が44.1%だったが、2007年では33.1%とほぼ11ポイント減少した。また、仕事よりも生活優先派は、2000年に15.1%であったが、2007年は20.6%となり、5.6ポイント増加しており、両者の開きは徐々に縮まる傾向にあるといえよう。また、「仕事と生活を対等の比重にする」という人は、2000年の40.5%、2007年の43.4%とあまり変化なく推移しており、仕事優先派から生活優先派への移行が進んだとみてよいだろう。

そして、いまや少子化は社会問題化している。社会的な関心の高まりとともに、企業も従業員の育児支援策を充実させてきており、これは産業界全体の動きとして定着しつつある。当然、採用でも育児支援施策を高らかに謳っている企業も多く、これが企業価値向上策の重要な柱となってきている。

また本調査では、重視するのは仕事か生活かという質問を、1989年のバブル期入社組と2000年の就職氷河期組、2007年の今年の新入社員に聞いている。ここでも、おもしろい結果が見られた。まず生活優先派は、バブル期組が27.9%で、氷河期組は15.1%、今年は20.6%であり、やはりバブル期組から見れば7.3ポイント低い。売り手市場とはいっても、決してバブル期の新入社員のような浮かれた感情を持っていないようだ。

次に仕事優先派の数字も見よう。バブル期組は28.6%であったが、氷河期組は44.1%、今年は33.1%で、氷河期組から見れば減少しているものの、こちらの数字からもバブル期組のような余暇を楽しむだけでない新人像が垣間見られる。仕事も、生活も大事にしていこうと

いう価値観が見て取れよう。

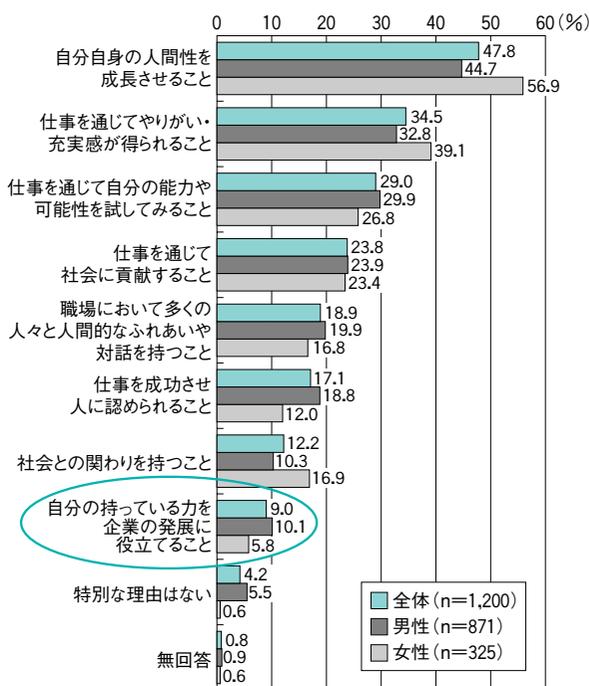
### 3. 何を基準に会社を選択?

新入社員は働く目的をどのようにとらえているのか。「自分自身の人間性を成長させること」47.8%、「仕事を通じてやりがい・充実感が得られること」34.5%、「仕事を通じて自分の能力や可能性を試してみること」29.0%と挙げている(図1)。こうした結果からも分かるように、前向きで生真面目な新入社員、若者像が見えてくる。

よって当然、会社を選択する基準も明快だ。「自分のやりたい仕事ができる業種」26.3%、「自分のやりたい仕事ができる職種」21.9%、「自分の能力を伸ばすことができる会社」12.1%、「雰囲気がよい会社」9.9%と続く。あくまでも、夢も希望もあり、自分自身を高めてくれる会社や職業に期待が大きいことが分かる。

だが、就職活動を行っていくうちに会社選びに微妙な変化が生じていく。入社決定の理由を尋ねると、「雰囲気のよい会社」20.8%が最も高

図1 働く目的は何か



く、自分のやりたい仕事、自分の能力を伸ばすという、当初の選択基準がやや後位へと落ちてしまう。理想と現実はどうだろうか。

では、社会人として初めて味わう挫折経験が、企業選択であるならば、その決定には何が起因するのだろうか。

景気回復とともに人手不足感もあって、いまや採用戦線は売り手市場となった。前述したように、採用担当も企業の価値を高めるために腐心している。せっかく入社した新入社員は、その企業の雰囲気を受けて、理想と現実とのギャップを感じるようだ。彼らは入社して、何を思うのだろうか。

#### 4. ギャップは「理想像」にも

調査では、「理想の上司・先輩像」を尋ねている(図2)。最も理想的だと思っているのは「人間的な魅力がある上司・先輩」で61.3%、「丁寧な指導をする」が49.3%となった。今年の調査で

は、こうした新入社員を受け入れる側の上司や先輩(1,200人の新入社員の指導にあたる52人に対して実施)にも、理想の上司像などいくつかの質問を行った。その結果、自己評価像は「人間的な魅力がある」は25.0%で、「丁寧な指導をする」は38.5%にとどまっている。ここにも新入社員と上司・先輩の意識に開きが生じている。

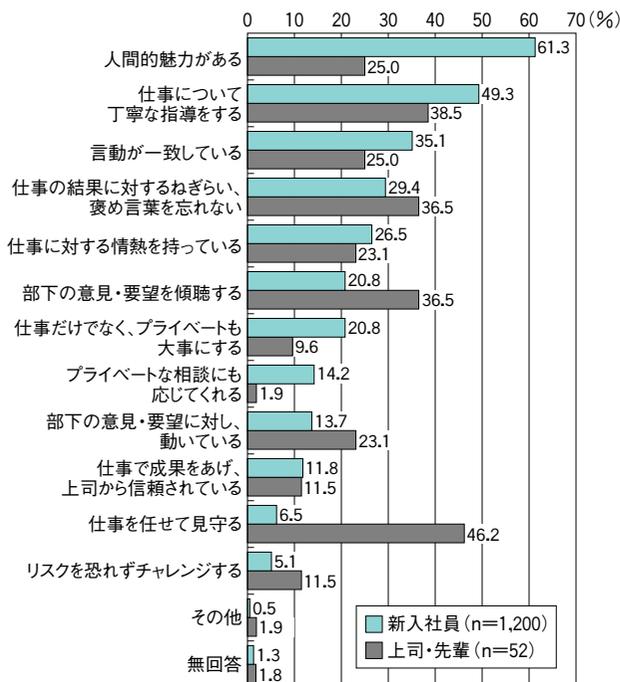
次に、新入社員との接し方について尋ねると、上司・先輩は自分を「仕事を任せて見守る」タイプと認識しているのは46.2%だが、このタイプに対して新入社員の支持はたった6.5%にすぎない。さらに、上司・先輩が自分を「部下の意見に耳を傾ける」タイプと思っているのは36.5%だが、新入社員の理想は20.8%でしかなく、受け入れ側の「実像」と新入社員の「理想像」には大きなズレがあるのも事実だ。

新入社員は育ててくれる上司・先輩を求めているが、上司達は人材育成よりも自分達が成果を出さなければならない環境に置かれ、育成に手が回らないのが現実である。こうしたズレから、配属された後の新入社員にどのような影響が出てくるのだろうか。

#### 5. 新入社員の不安は人間関係

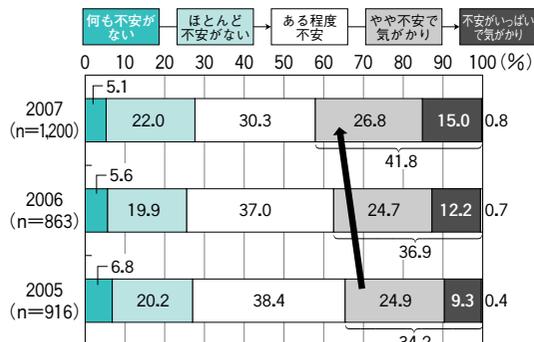
新入社員が抱える不安は「仕事に対する自分の能力」「語学力」が前年度同様に1、2位を占めた。だが、「上司との人間関係」が4位から3位へ、また「同じ職場の人達との人間関係」が7位から4位に上昇した。図3に示すように、「人との付き合い」に、じわじわと不安を感じている若者が増えつつあるということだ。上司との付き合いは、2005年からの3年間の時系列で見ると、「不安がいっぱいで気がかり」「やや不安で気がかり」が、2005年に34.2%、2006年は36.9%、2007年には4割を超え41.8%となった。また、同じ職場の人達との人間関係も、2005年に31.4%、

図2 理想的だと思う上司や先輩 (上司・先輩：新入社員への日ごろの対応や接し方)



(注) 新入社員の回答の多い順

図3 上司との人間関係



2006年に33.3%、2007年は41.1%となっている(図4)。

いまや、ブログや電子メール、携帯メールなど情報伝達には長けている若者が多いものの、コミュニケーションの取り方には苦手意識を感じていることが分かった。

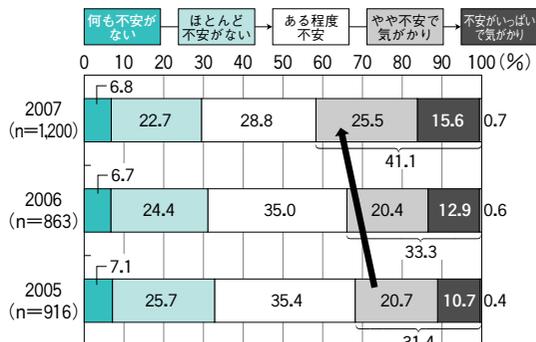
では、もう一度、図1を見てもらいたい。新入社員の働く目的の5位に「職場において多くの人々と人間的な触れ合いや対話を持つこと」(18.9%)を挙げる人がいることだ。この結果と、人間関係に不安を持つ意識とを、どのように兼ね合わせて考えればよいのだろうか。決してドライな人間関係だけを求めているのではなく、意外にウェットな関係を望んでいると思ってよいだろう。仕事では丁寧な指導を上司や先輩に期待しており、付き合いはウェットな関係もよしとする若者像である。

新入社員は、仕事を任せられて主体的に行動するよりも、人間的魅力のある上司らに丁寧な指導をしてもらう期待が強く、受け身、甘えともいえる姿勢が見受けられる。だが、上司達は積極的に新入社員に働きかけるよりも、見守り、「自ら学び、行動する」主体的な成長を遂げていくことに期待している。ここにも大きな意識のギャップが生じている。

## 6. ミドルの育成も大事な要因

こうした結果から、新入社員からの相談を待つだけでなく、上司や先輩達からの働きかけに

図4 同じ職場の人達との人間関係



よってコミュニケーションが促進され、よい人間関係を構築することが一つの方策として考えられる。新入社員を受け入れる側には、彼らの心情を察して積極的なアプローチが必要なのである。それこそが、仕事の楽しみと喜びを教える現場での指導であり、早期退職を防ぐ最善の方策であるかもしれない。

しかし現実には、47%の管理職層(課長クラス)が、目標管理の中で占める「部下育成やOJT」の割合を1割以下としている。管理職に、プレーイングマネージャーとしての業績目標の割合が増えたために、こうした結果を招いたのである。これは、JMAが2006年末に行った選抜研修修了者に尋ねたものだ。管理職にとって、部下指導に重きを置けない構造的な問題があるといえる。

かつて、先輩や上司の背中を見て仕事を覚えるという時代があった。しかし、今の若者には、もはや通用せず、過去のものとなった。もちろん手取り足取り行う指導が必ずしもよい結果を生み出すとはいえないのは、これまでの人材育成では分かりきっている。自主性や創造性の芽を摘み取る結果を招きかねないからだ。

こうしたことを考え合わせると、新入社員育成は、彼らの教育だけではなく、管理職や中堅社員の意識改革、部下指導教育のあり方が非常に重要な意味を持つ。さらに言えば、部下指導の重要性をトップ自らが声高に宣言し、人事部に任せきりにせず、自らも人材育成に乗り出さなければ解決できないといえる。