

# 調査概要

## ■ 調査目的

- ▶ 最近の新入社員、若手社員の行動特性、志向・価値観、職場・仕事への適応状況の実態を精緻に把握、タイプ分類し、成長・適応のポイント、育成のヒントをタイプ別に提示すること

## ■ 調査内容

### ① 志向・価値観

- ▶ 変化／安定、競争／平等、ルールメーカー／フォロワーなど相対する志向、価値観
- ▶ 管理職志向、海外志向、社会・将来への信頼など世間一般に特定の傾向があると言われている若者の志向・価値観

### ② 成長に関する意識

- ▶ 成長をどのようにとらえているか、成長のために何が必要か、成長につながった経験、その中で有効だった周囲からの関わりなど

### ③ 職場への・仕事への適応状況

- ▶ 現在の仕事、職場における適応状況、適応を促進する行動、ものの見方などについて一般的な傾向

### ④ 現在の職場環境

- ▶ 現在の職場、仕事、上司について

※①の一部、③、④については管理職は対象外

## ■ 調査対象

- ▶ 従業員500名以上の企業に所属する最終学歴大卒以上のホワイトカラー総合職に従事する会社員1,300名  
※内訳:入社1年目500名、入社4年目300名、入社7年目300名※いずれも転職経験なし  
管理職(2010年入社の新入社員のマネジメントに従事している)200名

## ■ 調査方法

- ▶ インターネット調査

## ■ 調査期間

- ▶ 2010年10月22～26日

## ■ 有効回答数

- ▶ 1,300名

## ■ 備考

- ▶ この調査では、入社1年目、入社4年目、入社7年目を対象にそれぞれ同じ質問(一部別)を聞いています。新人時代を含む若手時代を客観的に正しく振り返ることができる年次として、ここでは、離職率が3割に達するといわれる3年目を超えた4年目、30歳という区切りの前後にある7年目の2つの年次を想定しています  
またこの調査の中では、便宜上各々を下記のように呼ぶこととしています。各社でのとらえ方とは齟齬がある場合があるかと思われませんがご了承ください

入社1年目=新人    入社4年目=若手    入社7年目=中堅

- ▶ 数値は四捨五入されているため、文中・表中の数値を足し上げた値と合計の数値が一致しない場合があります。あらかじめご了承ください

## ■ 回答者の内訳

図表1 性別

	新人		若手		中堅		管理職		計	
男性	252	50.4%	164	54.7%	187	62.3%	186	93.0%	789	60.7%
女性	248	49.6%	136	45.3%	113	37.7%	14	7.0%	511	39.3%
計	500	100.0%	300	100.0%	300	100.0%	200	100.0%	1,300	100.0%

図表2 年齢

	新人		若手		中堅		管理職		計	
22～29歳	500	100.0%	300	100.0%	135	45.0%	0	0.0%	935	71.9%
30～39歳	0	0.0%	0	0.0%	162	54.0%	36	18.0%	198	15.2%
40～49歳	0	0.0%	0	0.0%	3	1.0%	164	82.0%	167	12.8%
計	500	100.0%	300	100.0%	300	100.0%	200	100.0%	1,300	100.0%

図表3 最終学歴

	新人		若手		中堅		管理職		計	
4年制大学卒	394	78.8%	228	76.0%	216	72.0%	155	77.5%	993	76.4%
大学院卒	106	21.2%	72	24.0%	84	28.0%	45	22.5%	307	23.6%
計	500	100.0%	300	100.0%	300	100.0%	200	100.0%	1,300	100.0%

図表4 役職

	新人		若手		中堅		管理職		計	
一般社員	500	100.0%	300	100.0%	300	100.0%	0	0.0%	1,100	84.6%
係長相当	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	15	7.5%	15	1.2%
課長相当	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	127	63.5%	127	9.8%
部長相当	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	46	23.0%	46	3.5%
事業部長相当	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	9	4.5%	9	0.7%
取締役相当	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	2	1.0%	2	0.2%
その他管理職	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	0.5%	1	0.1%
計	500	100.0%	300	100.0%	300	100.0%	200	100.0%	1,300	100.0%

図表5 職種

	新人		若手		中堅		管理職		計	
営業・販売・サービス	190	38.0%	93	31.0%	68	22.7%	48	24.0%	399	30.7%
マーケティング・営業企画	11	2.2%	3	1.0%	12	4.0%	7	3.5%	33	2.5%
経営企画・事業企画・事業開発	13	2.6%	8	2.7%	8	2.7%	18	9.0%	47	3.6%
総務・法務・広報	30	6.0%	16	5.3%	16	5.3%	15	7.5%	77	5.9%
人事・労務	15	3.0%	10	3.3%	15	5.0%	11	5.5%	51	3.9%
財務・経理	28	5.6%	12	4.0%	14	4.7%	8	4.0%	62	4.8%
購買・物流	8	1.6%	4	1.3%	5	1.7%	7	3.5%	24	1.8%
生産	27	5.4%	11	3.7%	10	3.3%	8	4.0%	56	4.3%
研究開発・技術・設計	121	24.2%	107	35.7%	121	40.3%	49	24.5%	398	30.6%
システム企画・管理	38	7.6%	18	6.0%	13	4.3%	22	11.0%	91	7.0%
その他	19	3.8%	18	6.0%	18	6.0%	7	3.5%	62	4.8%
計	500	100.0%	300	100.0%	300	100.0%	200	100.0%	1,300	100.0%

 調査概要

図表6 業種

	新人		若手		中堅		管理職		計	
建設・設備	25	5.0%	25	8.3%	9	3.0%	9	4.5%	68	5.2%
機械・電機機器	49	9.8%	52	17.3%	61	20.3%	32	16.0%	194	14.9%
食品	28	5.6%	11	3.7%	12	4.0%	4	2.0%	55	4.2%
医薬品	22	4.4%	6	2.0%	16	5.3%	6	3.0%	50	3.8%
その他製造	53	10.6%	43	14.3%	44	14.7%	34	17.0%	174	13.4%
運輸・倉庫・物流業	24	4.8%	13	4.3%	15	5.0%	6	3.0%	58	4.5%
商社	9	1.8%	4	1.3%	9	3.0%	8	4.0%	30	2.3%
百貨店・スーパー・コンビニエンスストア	14	2.8%	6	2.0%	7	2.3%	2	1.0%	29	2.2%
その他小売	18	3.6%	9	3.0%	4	1.3%	5	2.5%	36	2.8%
金融・保険	105	21.0%	36	12.0%	17	5.7%	34	17.0%	192	14.8%
不動産	4	0.8%	0	0.0%	7	2.3%	4	2.0%	15	1.2%
通信	13	2.6%	10	3.3%	6	2.0%	3	1.5%	32	2.5%
情報処理・ソフトウェア	67	13.4%	50	16.7%	48	16.0%	20	10.0%	185	14.2%
その他サービス	44	8.8%	24	8.0%	31	10.3%	25	12.5%	124	9.5%
その他	25	5.0%	11	3.7%	14	4.7%	8	4.0%	58	4.5%
計	500	100.0%	300	100.0%	300	100.0%	200	100.0%	1,300	100.0%

図表7 従業員規模

	新人		若手		中堅		管理職		計	
500名以上1,000名未満	152	30.4%	67	22.3%	61	20.3%	29	14.5%	309	23.8%
1,000名以上3,000名未満	118	23.6%	75	25.0%	85	28.3%	56	28.0%	334	25.7%
3,000名以上5,000名未満	57	11.4%	35	11.7%	40	13.3%	24	12.0%	156	12.0%
5,000名以上10,000名未満	67	13.4%	49	16.3%	36	12.0%	27	13.5%	179	13.8%
10,000名以上	106	21.2%	74	24.7%	78	26.0%	64	32.0%	322	24.8%
計	500	100.0%	300	100.0%	300	100.0%	200	100.0%	1,300	100.0%

# 要旨

## 全体傾向 I部 志向・価値観 第1章

新人=1年目、若手=4年目、中堅=7年目 若手ビジネスパーソン=新人、若手、中堅

■ 海外志向のある若手ビジネスパーソンは3人に1人。希望する期間は3～5年、場所は先進国が多く、過半数を占める

- ▶ 期間の制限なしに赴任を希望する人は約3割。1年などの短期間での赴任を希望する人は約1割にとどまる
- ▶ どのような国・地域でも赴任を希望する人は約3割。新興国や途上国への赴任を希望する人は1割に満たない

P16、17

■ 志向・価値観について新人、若手、中堅間で顕著な差が見られたのは、管理職志向と将来への見通し

- ▶ 新人の過半数は管理職志向があり、7割強が働く上で将来に希望をもっている。その比率はいずれも若手よりも2割、中堅よりも1割ほど多い
- ▶ 管理職を志向する理由は、どの年次も成長のためや多くの報酬がもらえるからが多い。新人は成長、若手は地位、中堅はチャレンジ、といった理由が他の年次より多いのが特徴

P18、19  
P26、27

■ 年功主義を支持する若手ビジネスパーソンは4割強。新人の方が年功主義を支持する傾向が強い

- ▶ 年功主義を支持する理由としては、新人は和の尊重、若手はプレッシャーやストレス回避、中堅は競争回避がやや多いのが特徴

P20、21

■ 若手ビジネスパーソンの7割が終身雇用を支持しているが、現在の会社に定年まで勤める意思があるのは4割弱にとどまる

- ▶ 終身雇用支持の理由は、年次を問わず、安心して働ける、人生設計が立てやすいというものが多い
- ▶ 新人、中堅は、興味関心がある仕事にじっくり取り組みたいという積極的理由も多いのに対して、若手はそれが少ないのが特徴

P22、23  
P24、25

■ 若手ビジネスパーソンの6割強が、働く上での将来の見通しに希望をもっている

- ▶ その理由は、やりたいことができそう、努力すれば結果はついてくるなどが多い

P26、27

■ 若手ビジネスパーソンの8割強が協調性に自信をもっている

P28

■ 若手ビジネスパーソンは総じて仕事中心の生活を好ましく思っていない

- ▶ 自分の成長のためや打ち込める仕事であるといった条件が加わると多少傾向が変わるが、それでも仕事中心の生活をよとする考えに変わる十分な動機付けにはならない

P29

■ 若手ビジネスパーソンは働く上で、采配を振ることや世間からもてはやされることよりも、能力を活かしたり、成長を感じたりしながら仕事することを重視している

P30

■ ビジネスパーソンとしての自信がある新人は2割弱。年次があがるほど自信がある人の割合が増加する

P33

## 成長に関する意識 第2章

【「成長」に関する考え方】

■ 新人の9割は「仕事を通じて成長したい」

- ▶ 「とてもあてはまる」の選択率は新人が最多

P40

■ 新人にとっての「成長」とは「専門的な知識・スキルが身につくこと」

- ▶ 「成長」のイメージとして、新人の半数強が「専門的な知識・スキルが身につくこと」を選択している
- ▶ 管理職が考える新人にとっての成長は、「物事の本質をとらえられるようになること」が約4割で新人との間にギャップがある

P42

■ 新人、若手、中堅、管理職のいずれも、「成長」のイメージに近づくために最も必要だと思っているのは「自分の頭で考えること」

P44、45

■ 新人が成長していく上での課題と感じていることは「知識・スキルの不足」、対して若手、中堅は「苦手な相手との関わりの回避」

- ▶ 新人は、知識・スキルの不足に続いて、主体性・能動性に関するものを選択している
- ▶ 若手は「自分は何がしたいかがはっきりしない」、中堅は「積極的な姿勢」が続く

■ 知識・スキル面での課題を上位にあげる新人に対して、姿勢態度面の課題を重視する管理職

- ▶ 管理職は部下の成長のための課題として、「自分の考えに自信がない」「失敗するとすぐに挫ける」「他者からの指摘や助言を素直に受け入れられない」などを選択

P46、47

【上司への期待】

■ 上司の関わりに満足している新人は半数弱、新人の4分の1近くにとって上司は話しにくい存在

- ▶ 上司の関わりに満足しているのは48.0%、職場の先輩や同僚の関わりに満足しているのは56.4%である

P48

■ 新人は、上司には「信頼して仕事を任せてほしい」、職場の先輩・同僚には「気軽に相談にのってほしい」と考えている

- ▶ 仕事の割り当てや日頃の指導、期待、役割の明示は上司に、励ましの言葉、一緒に喜ぶことは先輩・同僚に期待している

P50

■ 上司は新人に対して「期待することや役割を明確に示す」ことを重視している

P51

■ 上司に声をかけづらい新人、新人を効果的に叱ったり誉めたりできていない上司

- ▶ 新人が上司に改善してほしいのは、声をかけづらい雰囲気や距離感。対して上司が改善したいことは効果的に叱る、誉める

P52、53

【入社3年目までの成長体験】

■ 若手、中堅が考える成長体験は「自力で成果を出せた」、時期は「入社3年目の後半」が最多

- ▶ 若手、中堅ともに「入社3年目の後半」が最多だが、特に中堅は半数強が入社3年目に最も自分の成長につながった体験をしている

P58、59

■ 1年目の成長体験としては「影響を受けた人との交流」「トラブル、クレーム、深刻な失敗を乗り越えた」体験、2年目では「周囲の人から認められた」体験が多い

P60

■ 成長体験から身についたのは「自信」

- ▶ 体験を通して身についたこと、変わったことについては、「自信」に関する記述が多い
- ▶ コミュニケーション力、知識・技能、主体性・積極性、考え方・ものの見方に関する内容も多く見られる

P61

■ 成長体験において、重要だった上司・職場の関わりは「信頼して仕事を任せてくれた」こと

- ▶ 上司、職場いずれの関わりについても「信頼して仕事を任せてくれた」が約4割と最多である

P62

タイプ別傾向 II部 タイプについて 第1章

■ II部では、若手ビジネスパーソンを志向・価値観の特徴によって「こだわり草食」「しなやか草食」「コンサバ肉食」「ラディカル肉食」の4タイプに分類し、傾向を見た。各タイプの特徴は下表のとおり

- ▶ タイプの作成にあたっては、志向・価値観に関する43の質問項目を用いた。これらの回答データに対して因子分析・クラスター分析を行い、結果をもとに、傾向の異なる4つのタイプに分類した
- ▶ 本稿では、若手ビジネスパーソンの特徴の多様性に注目するため、特徴がはっきりと現れているサンプルを取り出し分析対象とした

図表8 タイプの主な特徴

主な特徴	
<p><b>共通</b> リスクを回避し現状を維持したい。周囲との調和を好み、他者の反応に対して敏感</p>	
<p><b>草食タイプ</b></p> <p><b>A こだわり草食タイプ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 現実的で、背伸びをしたり夢を見たりするほうではない</li> <li>▶ リスクや問題を回避し、安全を確保したい。可能性に賭けて、無謀な行動を起こすことは好まない</li> </ul>	<p><b>B しなやか草食タイプ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 多様なものの見方を好む。また、新たな出会いや未知の経験をしていきたいと考える</li> <li>▶ 他者や環境を受け入れ意味づけていくことが得意で、自分のやりたいことを押し通すほうではない</li> </ul>
<p><b>共通</b> リスクを恐れず挑戦したい。周囲に影響力を発揮することに価値を置き、人の目はあまり気にしない</p>	
<p><b>肉食タイプ</b></p> <p><b>C コンサバ肉食タイプ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 自分に自信があり、自分で決めたことには意志をもって取り組む</li> <li>▶ 既存のルールや枠組みの中で手堅く成功したいと考えており、イノベーションを求めるほうではない</li> </ul>	<p><b>D ラディカル肉食タイプ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 自分には大抵のことをやり遂げる力があると信じ、高い目標をかかげる</li> <li>▶ 変化の多い環境の中で自分の力を試し高めていくことに関心がある。既存のやり方に従うことは好まない</li> </ul>

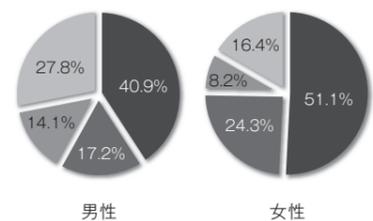
■ 男性の「草食:肉食」比率は6:4、女性は7:3

■ 若手ビジネスパーソンの「草食:肉食」比率は7:3、管理職では3:7

■ 若手ビジネスパーソンのタイプ出現比率は、「こだわり草食」「しなやか草食」「コンサバ肉食」「ラディカル肉食」の順に5:2:1:2

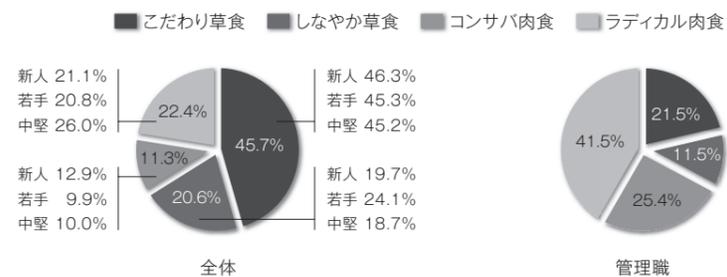
■ 管理職のタイプ出現比率は、2:1:3:4

図表9 性別 タイプ出現比率(管理職除く)  
<男性 N=418、女性 N=378>

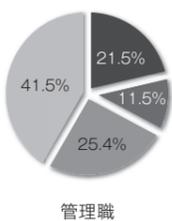


図表10 若手ビジネスパーソンのタイプ割合  
<新人、若手、中堅 N=796>

※ 草食-肉食中間タイプを除く



図表11 管理職のタイプ割合  
<N=130>



志向・価値観 第2章

■ タイプによる違いが見られた項目について、その特徴を下表にまとめた

図表12 若手ビジネスパーソンのタイプ別傾向(志向・価値観)

項目(テーマ) 該当項目(ページ)	こだわり草食タイプ	しなやか草食タイプ	コンサバ肉食タイプ	ラディカル肉食タイプ
海外志向 1 海外志向 P68, 69	▶約2割 ▶働きたい地域、期間も限定的(約7割が先進国、約4割が3年位を希望)	▶約3割 ▶期間は限定的な人が多い(約4割)が、地域を限定しない人が多い	▶約3割 ▶5年程度先進国へという希望をもっている人が多い	▶約6割 ▶働きたい地域や期間を限定しない人が約4割ずつおり、海外志向が強い
管理職志向 2 管理職志向 P70, 71	▶約3割 ▶報酬や地位が主な動機	▶約4割 ▶報酬や地位が主な動機	▶約6割 ▶成長や挑戦が主な動機	▶約6割 ▶挑戦や影響力が主な動機
年功主義に対する考え方 3 年功主義に対する考え方 P72	▶過半数 ▶人生設計が立てやすい、プレッシャー・ストレス、競争回避がその理由	▶約4割	▶年功主義支持と成果主義支持がほぼ同じ割合	▶約2割 ▶理由は失敗を恐れずに挑戦できるという積極的なものがあるのが特徴
終身雇用と一社勤務志向 4 終身雇用 P73 5 定年まで現在の会社に勤務することに対する考え方 P74	▶約8割が終身雇用を支持 ▶一方で、今の会社に定年まで勤める意思があるのは約4割と、志向と意思のギャップが一番大きい	▶約8割が終身雇用を支持 ▶今の会社に定年まで勤める意思がある人は約6割と志向と意思のギャップが大きい	▶約8割が終身雇用を支持 ▶今の会社に定年まで勤める意思がある人は約6割と志向と意思のギャップが一番小さい	▶終身雇用支持(約6割)と今の会社に定年まで勤める意思がある人(約4割)といずれも最も低い
将来への見通し 6 将来への見通し P75	▶約6割が将来に希望をもっている ▶理由は、キャリアの見通しや昇給可能性への不安	▶約7割が将来に希望をもっている ▶努力による結果や自分の力に対する自信が根拠	▶約7割が将来に希望をもっている ▶キャリアの見通しや昇給可能性が根拠	▶約8割が将来に希望をもっている ▶自分の力に対する自信が根拠
働く上で重視するもの 9 働く上で重視するもの P78	▶安定した収入 ▶仲間と楽しく働けること ▶失業の心配がないこと ▶健康を損なわないこと	▶安定した収入 ▶仲間と楽しく働けること ▶健康を損なわないこと ▶成長を感じられること	▶興味関心に合うこと ▶才能・能力の発揮 ▶成長を感じられること ▶安定した収入	▶才能・能力の発揮 ▶興味関心に合うこと ▶成長を感じられること ▶高い収入
ビジネスパーソンとしての自信 12 ビジネスパーソンとしての自信 P81	▶4タイプ中で最も自分の力を控えめにとらえる傾向がある ▶ある程度の経験と実績が積みあがった時点で初めて自信を感じられる	▶こだわり草食に次いで、自分の力を控えめにとらえている ▶年次があがるごとに、着々と自信をつけていく	▶新人の自信が非常に高く、若手で大幅に自信が低下し、中堅になってもあまり上昇しない ▶入社当時の根拠なき自信が、仕事に直面することで打ち砕かれる	▶もともと自分に自信があるタイプ ▶年次があがり、経験と実績を積み重ねることで、急速に自信を増していく
仕事・組織への適応感 15 仕事・組織における適応感 P82	▶負荷を感じやすく、仕事・組織への適応感は低め	▶仕事には前向きだが、組織への貢献度合いについては少し不安	▶適応感は中程度で淡々と働いている	▶仕事に前向きに取り組み、組織にも貢献している自信あり

成長に関する意識 第2章

■ タイプによる違いが見られた項目について、その特徴を下表にまとめた

図表13 若手ビジネスパーソンタイプ別傾向(成長に関する意識)

項目(テーマ) 該当項目(ページ)	こだわり草食タイプ	しなやか草食タイプ	コンサバ肉食タイプ	ラディカル肉食タイプ
「成長」のイメージ 1 「成長」のイメージ P88	▶専門性を高めること ▶業務を正確にこなすこと	▶専門性を高めること ▶多角的に物事を考えられるようになること	▶業務スピードや正確性をあげる ▶他者との関わりを通じて成長していくという意識は薄い	▶本質を考えながら進められるようになること ▶決められたやり方でこなすことは重視していない
「成長」のイメージに近づくために必要だと思うこと 2 「成長」のイメージに近づくために特に必要だと思うこと P89	▶自分が何をしたいか、しっかりとした軸をもつこと ▶最短距離で成長することを望む	▶着実に業務知識やスキルをつけること ▶周囲に働きかけながら積極的に仕事を進めること	▶自分なりに考えてみる ▶どんな経験もむだにはならないという姿勢で取り組むこと	▶失敗を恐れず、まずチャレンジすること ▶どんな経験もむだにはならないという姿勢で取り組むこと
成長していく上で現在課題に感じていること 3a 成長していく上で現在課題に感じていること P90	▶自分の考えに自信がなく、指示や助言がないと動けないこと	▶対人面での積極性の不足	▶できない自分や、弱い部分を隠そうとしてしまうこと	▶気が乗らない仕事を後回しにしてしまうこと
上司に期待する関わり 6 上司に期待する関わり P94	▶仕事ぶりや職場での様子をしっかりと見てくれること ▶気軽に相談に乗ってくれること ▶励ましの言葉をかけてくれること	▶信頼して仕事を任せられること ▶仕事ぶりや職場での様子をしっかりと見てくれること ▶前進や成果と一緒に喜んでくれること	▶自分の考え方や価値観を理解しようとしてくれること ▶組織人として成功するための支援をしてくれること	▶成長を意識して、仕事の割り当てや日ごろの指導をしてくれること ▶上司自ら手本を示してくれること ▶自分のやりたいことや今後の目標について話し合ってくれること
職場の先輩・同僚に期待する関わり 7 職場の先輩・同僚に期待する関わり P95	▶仕事ぶりや職場での様子をしっかりと見てくれること ▶気軽に相談に乗ってくれること ▶励ましの言葉をかけてくれること	▶前進や成果と一緒に喜んでくれること ▶仕事の意義や価値を分かりやすく伝えてくれること	▶信頼して仕事を任せたいが、独力で成果を出すことにはこだわらず、サポートしてほしい	▶自ら手を下さず、自力で取り組むことをサポートしてくれること ▶自分の考えやアイデアを求めてくれること ▶自分のやりたいことや今後の目標について話し合ってくれること
上司に改善してほしいこと 8 上司に改善してほしいこと P96	▶声をかけづらい雰囲気や距離感があること ▶叱られることには抵抗を感じる	▶顔をあわせる機会が少ないこと ▶叱ってくれないこと ▶自分の人柄や価値観を理解してくれていないこと	▶具体的に指示してくれないこと ▶誉めてくれないこと ▶仕事を任せたくないこと	▶目標や方針をはっきり示してくれないこと ▶自分のプライベートに踏み込まれることには抵抗を感じる
若手時代の成長のきっかけ 11 入社3年目までの成長体験1 P99	▶自力で成果を出し、周囲から認められたこと	▶自力で成果を出し、周囲から認められたこと ▶顧客要望やトラブル・クレームを乗り越えたこと	▶自力で成果を出せたこと ▶人の協力を取り付けた体験	▶自力で成果を出せたこと ▶前例のない仕事や部署異動
成長体験の中で有効だった上司の関わり 12 入社3年目までの成長体験2 P100	▶相談に乗ったり見守ったりしてくれた	▶成長を意識して仕事を割り当て、自力で取り組むことをサポートしてくれた	▶役割・期待、判断基準を示してくれた	▶仕事ぶりをしっかりと見て、アイデアを求めるなど持ち味を生かしてくれた

■ 管理職のタイプによる違いが見られた項目について、その特徴を下表にまとめた

図表14 管理職のタイプ別傾向(成長に関する意識)

項目(テーマ) 該当項目(ページ)	こだわり草食タイプ	しなやか草食タイプ	コンサバ肉食タイプ	ラディカル肉食タイプ
部下が成長していく上で現在課題に感じていること 3b 成長していく上で現在課題に感じていること P91	▶自分の考えに自信がなく、指示や助言がないと動けないこと ▶自分が何をしたいのかははっきりしないこと	▶相手の意図や話の背景をつかむことができないこと	▶うまくいかないことがあるとすぐに控えてしまうこと ▶失敗を恐れて必要な行動を取れないこと	▶自分の考えに自信がなく指示や助言がないと動けないこと ▶できない自分や、弱い部分を隠そうとしてしまうこと
部下に対して十分にできておらず改善したいこと 9 上司が改善したいこと P97	▶部下と話す機会を増やすこと ▶効果的に誉めること、叱ること ▶目標や方針を明示すること	▶効果的に叱ること ▶部下と話す機会を増やすこと ▶部下の人柄や価値観を理解すること	▶全体的に選択率が低く、自分ではできているという意識が強い ▶部下への関心が薄いと考えられる	▶効果的に叱ること ▶効果的に誉めること ▶部下と話す機会を増やすこと
新人・若手の育成において特に重要だと考える関わり 10 上司が重要だと考える関わり P98	▶できたことを認め、誉めること ▶期待することや役割を明示すること ▶部下の強みや持ち味を生かすことは重視していない	▶できたことを認め、誉めること ▶部下の強みや持ち味を生かすこと ▶部下が自力で取り組むことをサポートすること	▶信頼して仕事を任せること ▶期待することや役割を明示することは重視していない	▶部下の成長を意識して仕事の割り当てを行うこと ▶自ら手本を示すこと