

若手社員の適応・戦力化状況とSPI2との関係

リクルートマネジメントソリューションズ
インフローソリューション事業部商品開発部開発G研究員

新井一寿

はじめに

「最近の若者は……」という議論はいつの時代も交わされるものである。育った環境や時代背景の変化による、上の世代との考え方や価値観のギャップは常に存在するものであるが、昨今では、早期退職やメンタルヘルス不全といった形で顕在化することも多く、採用者数が絞り込まれていることと相まって、この問題は経営にとってより重要度を増している。

その背景には、生育環境の変化に伴う若年層の指向や特性の変化（個人要因）、上司や職場の育成力の低下（職場環境要因）、若手が担う仕事の質の変化（仕事環境要因）などがあり、上記のような問題はこれらが複雑に絡み合っ起こっている現象であると考えられる。

そこで小社では、上記要因のうち、個人要因に着目し、さまざまな企業における若手社員の実態を把握するための調査を実施した。

本調査は、入社した若手社員が社内での

どの点をどのように評価されているのか、それらが採用選考時に受検した適性検査SPI2との程度関係しているのか、を明らかにすることで、採用選考に資する知見を得ることを目的としている。ここでは、その調査結果の一部をご報告させていただきたい。

調査概要

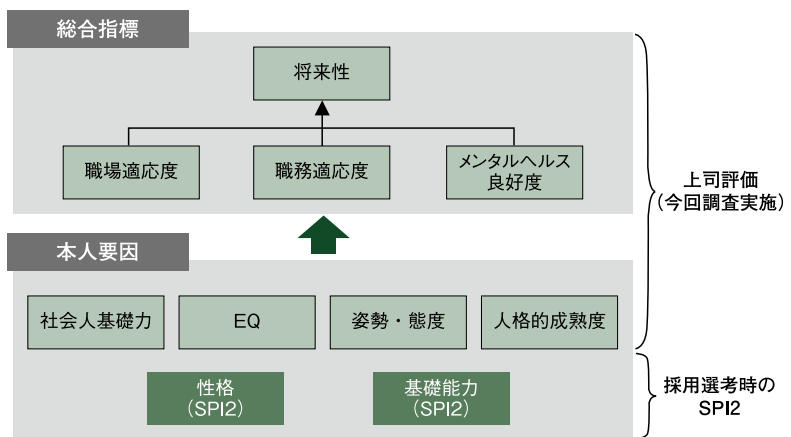
■調査対象

新卒採用選考時にSPI2を受検して入社した1～3年目社員

■調査項目と構造

評価項目は、若手社員の組織・職務への

【図表1】調査の構造



【図表2】 尺度と尺度定義

No	側面	尺度	尺度定義	
1	総合評価	将来性	将来、職場の中核として活躍する可能性	
2		職場適応度	職場の人間関係に適応している度合い	
3		職務適応度	担当している仕事に適応している度合い	
4		メンタルヘルス良好度	ストレスをためず、健康的に働いている度合い	
5	前に踏み出す力	主体性	物事に進んで取り組む力	
6		働きかけ力	他人に働きかけ巻き込む力	
7		実行力	目的を設定し確実に行動する力	
8	考え抜く力	課題発見力	現状を分析し目的や課題を明らかにする力	
9		計画力	課題の解決に向けたプロセスを明らかにし準備する力	
10		創造力	新しい価値を生み出す力	
11	チームで働く力	発信力	自分の意見を分かりやすく伝える力	
12		傾聴力	相手の意見を丁寧に聴く力	
13		柔軟性	意見の違いや立場の違いを理解する力	
14		状況把握力	自分と周囲の人びとや物事との関係性を理解する力	
15		規律性	社会のルールや人との約束を守る力	
16		ストレスコントロール力	ストレスの発生源に対応する力	
17	EQ	感情の理解	相手の気持ちや感情を的確にみ取る力	
18		感情のコントロール	自分の感情を適切にコントロールする力	
19		場に応じたコミュニケーション	場に応じたコミュニケーションをとる力	
20	姿勢・態度	規範遵守	規則を遵守し、社会常識に沿った行動をとろうとする姿勢	
21		責任性	責任感を持って誠実に自分の役割を全うしようとする姿勢	
22		自律性	指示を待たずに自らの意思で積極的に行動しようとする姿勢	
23		協調性	集団の和を保ちながら、周囲と協働していこうとする姿勢	
24		ポジティブ思考	何事も前向きに受け止め、建設的に考えようとする姿勢	
25		バランス思考	偏りのない客観的なものの見方をしようとする姿勢	
26		統率性	自ら先頭に立って周囲をリードしようとする姿勢	
27		ネガティブ要素	意味・価値へのこだわり	意義を納得できない仕事には積極的に取り組もうとしない姿勢
28			権利意識	自分の義務を果たす前に、権利を主張する姿勢
29			マニュアル信仰	考える前に、正解や正しいやり方を求める姿勢
30	1・0思考		物事を一面的に捉え、極端に考える傾向	
31	ポジティブ要素	自己完結思考	人に相談せず、自分の考えだけで結論を出す傾向	
32		発想転換不全	考えや気持ちの切り替えが適切にできない傾向	
33		自己理解	自分自身を客観的にとらえている程度	
34		他者理解	周囲の人のことを的確に理解している程度	
35	人格的成熟度	経験からの学習	経験から様々なことを学習している程度	
36		自己中心傾向	自己の感情や利害を過度に優先する傾向	
37		他責傾向	問題の原因を他者や外部環境に求める傾向	
38		依存傾向	意志が弱く他者やマニュアルに依存する傾向	
39		回避傾向	不安や恐れから、自分が望まない物事を避けようとする傾向	
40		他者不信傾向	他者を信頼せず、周囲に心を開こうとしない傾向	

適応・戦力化状況についての“総合評価”4項目と、それらに関連すると考えられる行動や態度についての4側面36項目である。

調査を構造化したものが図表1であり、調査項目の詳細内容は図表2の通りである。

■調査方法

調査対象である若手社員の上司に対して、上記項目が記載された調査票への回答を依頼し、各項目について「そういない～明らかにそういえる」の5段階で評定を求めた。

■調査期間

2009年11月24日～2010年2月23日

■分析対象人数

68社7557名のデータを分析対象とした。その内訳は、図表3-1～3-3の通りである。

結果・考察

1 上司評価について

1-1 上司評価の全体傾向

40項目に対する上司評価の平均値を図表4に示した。

“総合評価”に着目すると、上司評価の平均値は、「将来性」が3.6、「職場適応度」が4.1、「職

【図表3-1】 年次別人数

年次	人数	%
1年目	2359	31.2
2年目	2787	36.9
3年目	2411	31.9
合計	7557	100.0

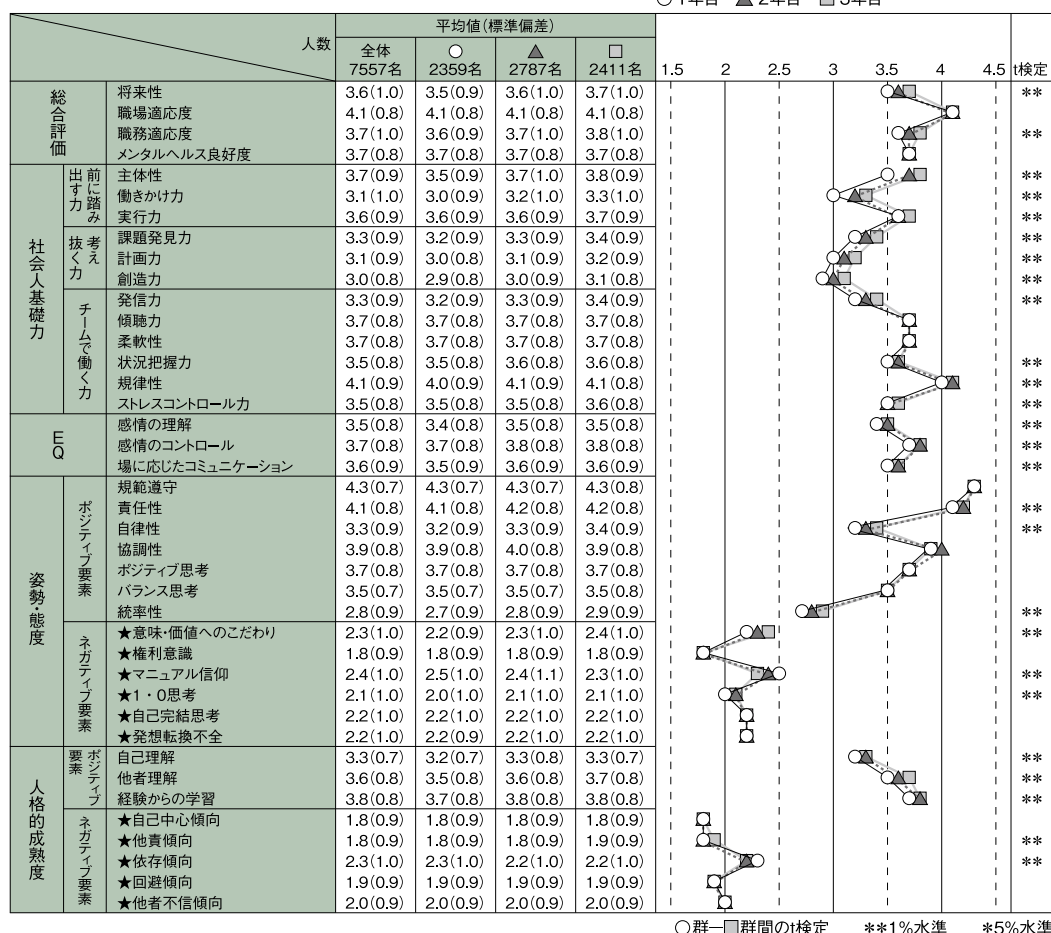
【図表3-3】 業界別社数

業界名称	社数	%
建設・住宅	6	8.8
食料品	5	7.4
電気機器	4	5.9
輸送用機器	5	7.4
その他製造	14	20.6
商社	3	4.4
流通	4	5.9
金融	3	4.4
IT	7	10.3
専門コンサルタント／教育・人材	7	10.3
運輸／インフラ	5	7.4
その他	5	7.4
合計	68	100.0

【図表3-2】 職種別人数

職種	人数	%
営業	1983	26.2
販売	299	4.0
一般管理	764	10.1
企画・調査	86	1.1
プログラマー・SE	433	5.7
研究・開発	1226	16.2
生産技術・設計	1055	14.0
技能	174	2.3
その他	1537	20.3
合計	7557	100.0

【図表4】 上司評価の全体傾向と年次傾向



※ t検定の結果は、2群の平均値の間に「差があること」の確かさを表す。
★のついた尺度はネガティブな要素であり、得点が高いほど上司評価が低いことを示す。

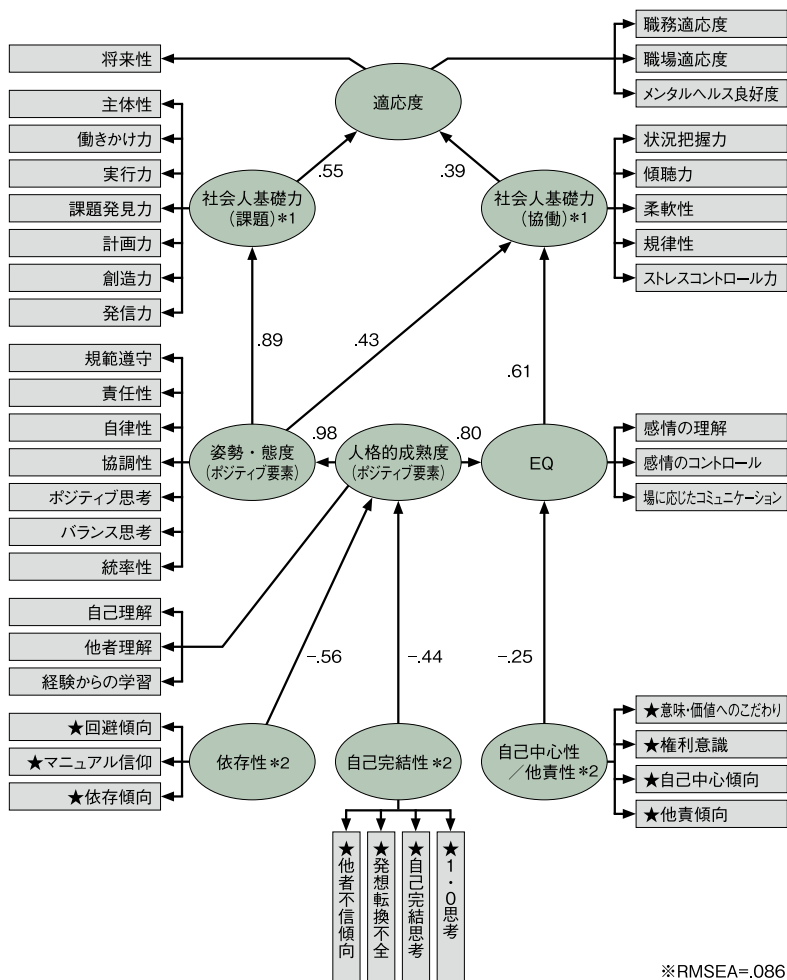
務適応度」が3.7、「メンタルヘルス良好度」が3.7となっており、概ね仕事や組織に適応しているといえる。

一方、評価ランクが1もしくは2を不適応群とした場合、その出現率は「将来性」で12.0%、「職場適応度」で3.5%、「職務適応度」で10.7%、「メンタルヘルス良好度」で7.1%であり、新卒入社した若手の1割程度は適応できていない状態であるといえよう。

“総合評価”以外の指標に着目すると、“社会人基礎力”の「規律性」や“姿勢・態度”

の「規範遵守」、「責任性」など、企業人としての基本的な姿勢や素直さに関連するような要素については、評価平均値が4.0を越えており高く評価されている。その一方で、「自律性」や「働きかけ力」が低く、ネガティブな要素の「マニュアル信仰」と「依存傾向」は相対的に高めである。このことから、指示を待たずに自力で問題を解決しようとする姿勢や、周囲を巻き込んでいこうとする行動が不十分であることが、上司の評価結果からうかがえる。

【図表5】 上司評価結果からみた若手の適応の規定要因



※RMSEA=.086

*1 社会人基礎力(課題)、社会人基礎力(協働)
調査項目の内容と項目間の相関係数をもとに、「社会人基礎力」の12項目を2つの潜在因子にまとめ直した。
*2 依存性、自己完結性、自己中心性/他責性
調査項目の内容と項目間の相関係数をもとに、「人格的成熟度」「姿勢・態度」のネガティブ要素11項目を3つの潜在因子にまとめ直した。

1-2 上司評価の年次別傾向

図表4のグラフは、年次別の評価平均値を示したものである。

全体的な波形に、年次別の差は大きく見られないが、一つひとつの要素に着目すると、年次とともに変化する要素と、年次を経ても変化しにくい要素があることが分かる。

“社会人基礎力”の「主体性」、「働きかけ力」、「課題発見力」、「計画力」、「創造力」、「発信力」、「姿勢・態度」の「自律性」、「統率性」、「人格的

成熟度”の中の「他者理解」などの要素は、1年目<2年目<3年目と評価平均が高まる一方で、「傾聴力」、「柔軟性」、「ポジティブ思考」、「バランス思考」などは、年次による得点差はほとんど見られない。

このデータは同一人物の変化を追跡したものではないため、解釈に注意する必要があるものの、調査の規模から見て、この相違は年次、すなわち職務経験による変化の大小と考えることができるだろう。

つまり、前者のように、自ら考え働きかけるような要素は経験を通じて高まっていき、入社後の育成が可能なものと考えられる。一方で、自分自身や他者、環境と折り合いをつけるような要素は入社後に変わりにくく、採用選考時に見極めるべき要素であることを示唆する結果であるといえよう。

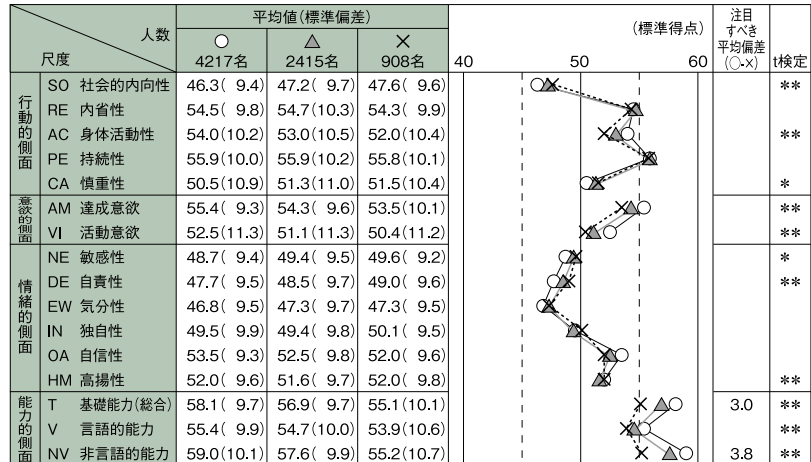
1-3 上司評価結果から見た若手の適応の規定要因

職場や職務への適応や戦力化に影響する要因構造をとらえるため、共分散構造分析(※)を行った(図表5)。分析の結果適合度はRMSEAが0.086

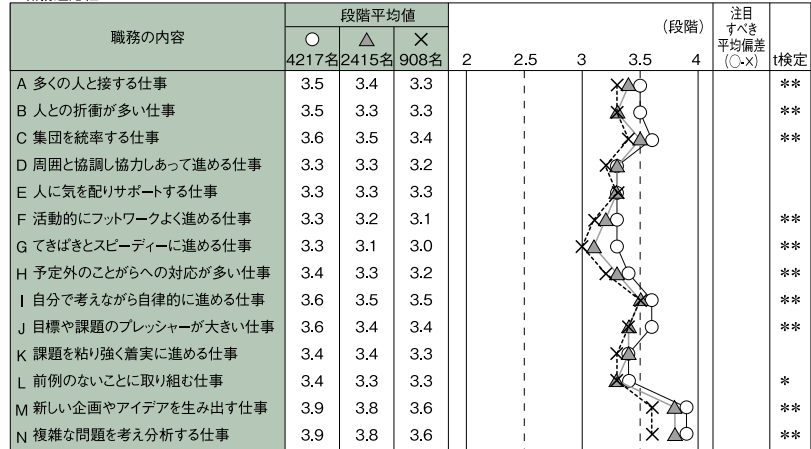
【図表6】SPI2と上司評価の関係(将来性)

<性格・能力>

○上位群 ▲中位群 ×下位群



<職務適応性>



○群-×群間のt検定 **1%水準 *5%水準

であり、モデルのあてはまりは悪くないといえる。

この結果から「人格的成熟度(ポジティブ要素)」、「姿勢・態度(ポジティブ要素)」、「EQ」の高さが職場や職務への適応を促進し、「依存性」、「自己完結性」、「自己中心性/他責性」の高さが適応や戦力化を阻害する要因となっているといえる。

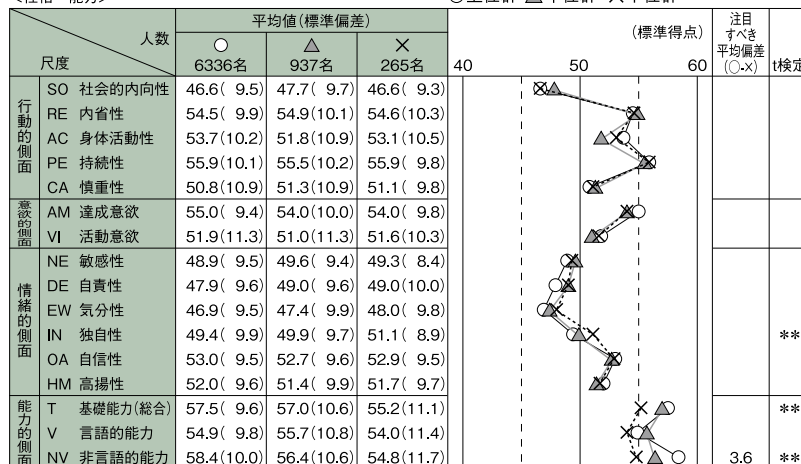
※共分散構造分析とは、調査データなど実際に得られたデータを用いて因果関係を分析する手法である。調査デザインを構成する際に想定した因果モデルが、実際のデータにどれくらいあてはまっているか、実態をうまく表しているかなど、設定した仮説を検証するために用いられる。

1-1~1-3の上司評価の結果をまとめると、以下5点である。

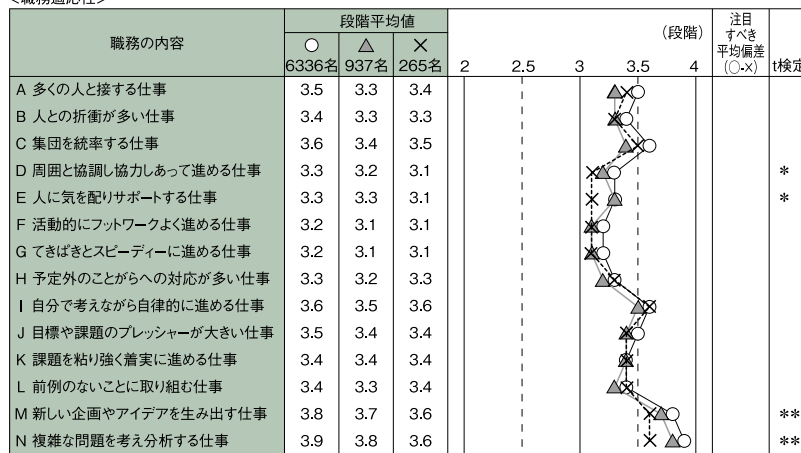
【図表7】SPI2と上司評価の関係（職場適応度）

<性格・能力>

○上位群 △中位群 ×下位群



<職務適応性>



○群-×群間のt検定 **1%水準 *5%水準

る“総合評価”4項目と新卒採用選考時のSPI2がどの程度関係しているのかをみていく。評価は5段階であるため、4、5を評価上位群(Good群;以下G群)、3を評価中位群(Middle群;以下M群)、1、2を評価下位群(Poor群;以下P群)とし、各群のSPI2の得点を図表6~9に示した。

2-1 SPI2と「将来性」評価の関係

図表6の通り、G群はP群と比較して、能力的側面、

特に非言語的能力(NV)が高い。今回収集したデータの基礎能力(総合)の得点の平均値は57.3であり、全体として基礎能力の高い集団ではあるが、その中でもより基礎能力が高い人ほど、将来の活躍可能性を示す結果となっている。性格的側面では、身体活動性(AC)、活動意欲(VI)、職務適応性G(てきぱきとスピーディーに進める仕事)において、G群とP群の差が大きい。

1~3年目の若手は、物事を論理的に考えることができ、活動的でフットワークがよい方が、将来も活躍する可能性があるだろうと考えられていることを示す結果である。

- ①若手社員の適応状況は概ね良好である
- ②まじめさや素直さに関わる要素は評価されている
- ③自ら考え働きかける力が弱いものの、これらは入社後に高まる傾向がある
- ④他者や異なる考え方と折り合いをつける姿勢は入社後に変わりにくい
- ⑤姿勢・態度や人格的成熟度のネガティブ要素は適応を妨げる

②SPI2と総合評価4指標の関係

ここからは、戦力化や適応をとらえた指標であ

2-2 SPI2と「職場適応度」評価の関係

図表7に示す通り、G群はP群より、能力的側面、特に非言語的能力が高い。また、P群の特徴として、G群やM群より独自性(IN)が高く、わずかながらではあるが、職務適応性D(周囲と協調し協力しあって進める仕事)、E(人に気を配りサポートする仕事)が低い傾向が見られた。この傾向は、3年目より1年目の方が顕著であった。

若手のうちは、個性的でユニークな考え方や行動をするよりもむしろ、周囲のメンバーと協力的に仕事を進めるタイプの方が、組織に適応し、良好な人間関係を築いていると評価されていることがうかがえる。

2-3 SPI2と「職務適応度」評価の関係

2-1の「将来性」評価との関係、2-2の「職場適応度評価」との関係と同様、G群は能力的側面、特に非言語的能力の得点が高い(図表8)。この結果は、職種や業種を越えて一貫したものであった。

非言語的能力は、複雑な仕事内容の理解や応用につながる要素である。近年の職務は、以前に比べて非常に複雑化しており、若い年次からこうした仕事を任されるこ

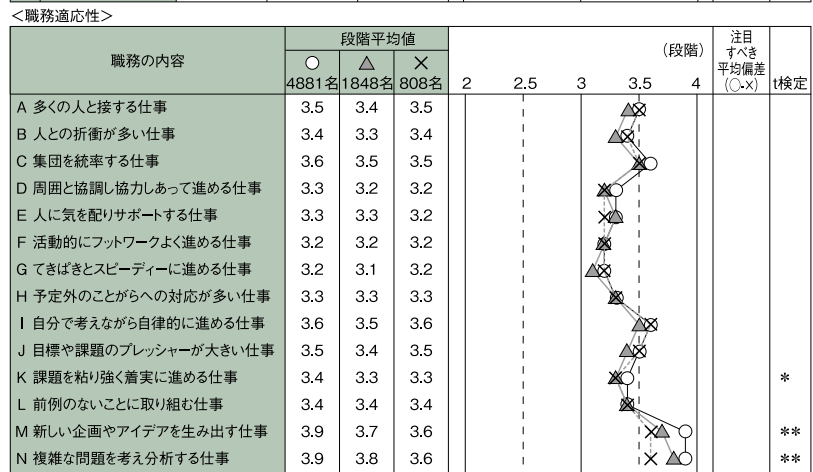
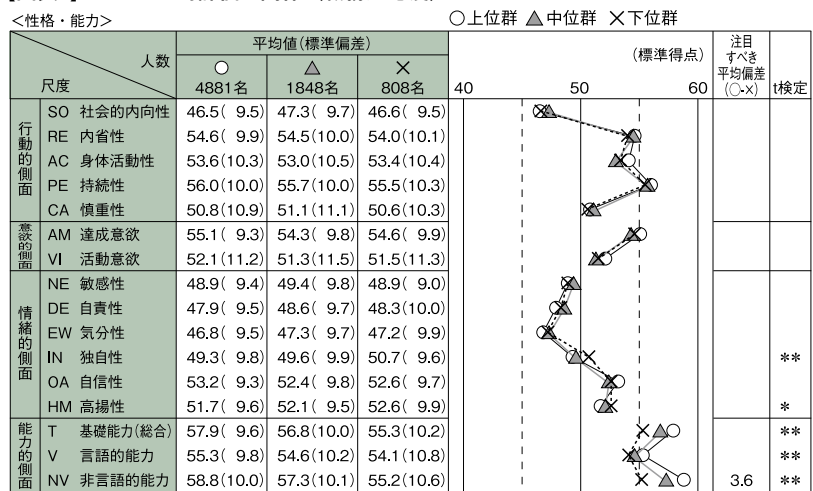
とが多い。そのため、自ら論理的に考え仕事を組み立てていける若手ほど、高い評価につながっているのではないかと考えられる。

2-4 SPI2と

「メンタルヘルス良好度」評価の関係

図表9の通り、G群はP群と比較して、感受性(NE)、自責性(DE)、気分性(EW)が低く、身体活動性(AC)、達成意欲(AM)が高いのが特徴である。心身ともに健康的に働いていると評価されている若手は、新卒採用時のSPI2においても、傷つきにくく多少のことには動じず、積極的でフットワークがよいという結果が見てとれ

【図表8】 SPI2と上司評価の関係(職務適応度)



○群-×群間のt検定 **1%水準 *5%水準

る。この結果は、小社で過去に分析した結果とも一致するものである。

2-1~2-4のSPI2と上司評価との分析結果をまとめると、以下4点である。

- ①「将来性」は積極性や基礎能力の高さをはじめとして、多くの要素と関連が深い
- ②「職場適応度」は協調性の高さと独自性の低さと関連が深い
- ③「職務適応度」には基礎能力の高さが職種を超えて重要である

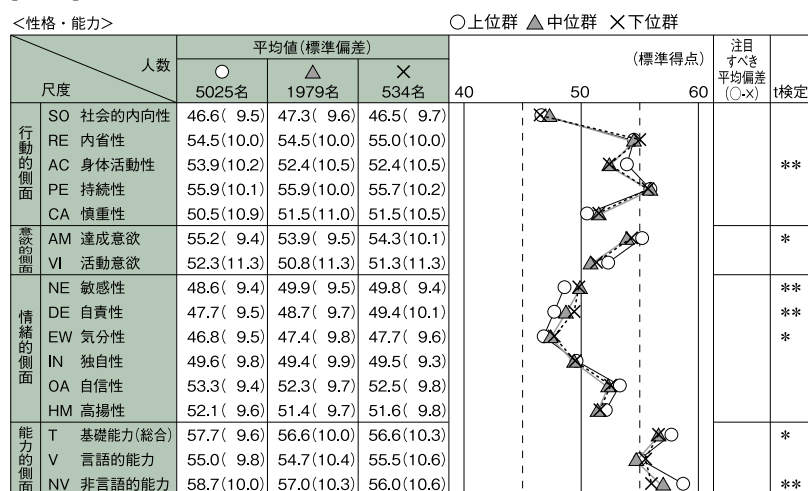
④「メンタルヘルス良好度」は情緒的側面や意欲、身体活動性と関連が深い

おわりに

本調査結果から、①若手の戦力化や適応に影響する要素には、年次（経験）を経て高まりやすい要素と気質や性格の影響を強く受けて変化しにくい要素があること、②新卒採用選考時のSPI2で測定している性格や基礎能力が、入社後の若手社員の適応・戦力化と関係していることが示された。

本調査結果はご協力いただいた68社7557名

【図表9】 SPI2と上司評価の関係（メンタルヘルス良好度）



全体の平均であるが、企業ごとにみると、入社後に伸びる要素に違いがみられるなどの各社の特徴が表れている。採用選考においては、入社後に伸びやすい要素と変化しにくい要素を把握し、自社で採用時に何の要素をどのレベルまで求めるのか、入社後に何をどのようにつけさせるのかを考えた上で採用要件や育成要件を考えることが必要である。自社の要件設計をされる際に、本調査結果をご活用いただければ幸いです。

