

新人の多様性にどう向き合うのか

～海外志向、管理職志向、上司に求めるもののタイプ別差異からの考察～

リクルートマネジメントソリューションズ 組織行動研究所

研究員 瀧本麗子 主任研究員 藤村直子

はじめに

本特集ではここまで、企業の事例や識者の考察を通じて、新卒採用について見てきた。ここでは、採用され入社した新入社員（以下新人）の特性と育成について着目したい。

昨今の新人、若手社員（以下若手）は、「安定志向が高く草食系だ」「海外志向や管理職志向が低下してきている」といわれることが多い。彼らと現在の管理職世代とは育ってきた教育環境やコミュニケーション手段、経済環境などが大きく異なる。ゆえに、働く上での志向・価値観が変わってきていても当然のことといえる。だが、さまざまなタ

イプがいて、一くくりで語ることは難しい。また、タイプによって成長や上司・職場による育成のポイントも異なるであろう。

これらを明らかにすべく、新人、若手の志向・価値観の実態を把握するための調査を実施した。本調査報告では、その結果の一部を紹介する。

調査概要

調査概要は図表1のとおりである。本調査では、新人に加えて、新人に対する参照情報として、入社4年目、7年目および昨年度入社した新人のマネジメント経験を有する管理職も調査対象とした。なお、各社で年次による仕事の任せ度合いは異なる

であろうが、本調査では便宜上入社4年目を「若手」、7年目を「中堅」と呼んでいる。志向・価値観や成長に関する意識については新人と若手、中堅や管理職との比較を行った。成長に関する経験については若手、中堅に入社3年目までを振り返って回答してもらったものを用いて分析している。

タイプ分類について

志向・価値観に関する回答結果を用いて分析したタイプ作成の手順は、図表2のとおりである。図表3は、タイプ別の特徴と出現率を表している。

調査結果

新人、若手、中堅を4タイプに分類したとき、どのような志向・価値観・考え方の違いが見られるだろうか。本調査では、多数の項目を扱っているが、ここでは、海外志向と管理職志向、新人が期待する上司の関わりに絞って紹介したい。

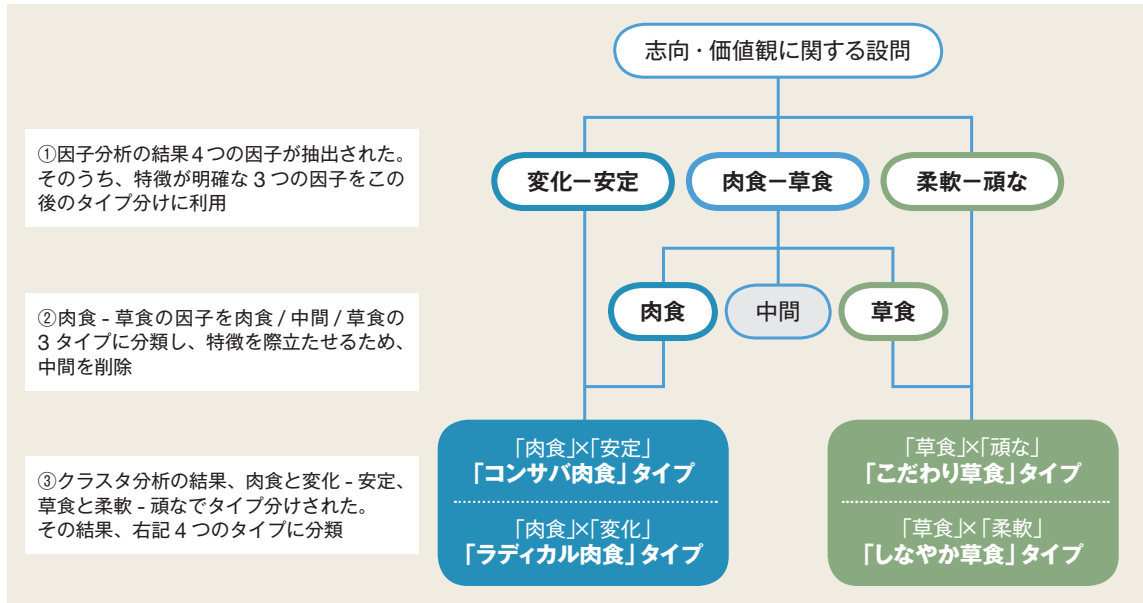
1. 海外志向

近年、若手ビジネスパーソン※

図表1 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・価値観の実態を把握、タイプ分類し、適応・成長のポイント、育成のヒントをタイプ別に提示すること
実施期間	2010年10月22～26日
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転職経験のない会社員1,300名 内訳：入社1年目（新人）500名、入社4年目（若手）300名、入社7年目（中堅）300名 管理職（2010年入社新入社員のマネジメント経験有）200名
調査方法	インターネット調査
調査内容	志向・価値観、成長に関する意識・経験、職場・仕事への適応状況、現在の職場環境

図表 2 4つのタイプ分類について



図表 3 4つのタイプの主な特徴と出現率

タイプ名称	主な特徴	出現率 (%)	
		新人・若手全体 (796名)	管理職 (130名)
「草食」×「頑な」 こだわり草食	現実的で、背伸びや行き過ぎた考えは好まない。可能性を捉えて行動を起こすよりも、リスクや問題を回避し安全策を取ることに関心がある。	45.7	21.5
「草食」×「柔軟」 しなやか草食	多様なものの見方を好む。新たな出会いや未知の経験をしていきたいと考える。自分のやりたいことを追求するよりも、他者や環境を受け入れ意味つけていくことを好む。	20.6	11.5
「肉食」×「安定」 コンサバ肉食	自分に自信があり、自分で決めたことには挑戦心を持って取り組む。自分でイノベーションを起こすより、既存のルールや枠組みのなかで着実に成功したいと考える。	11.3	25.4
「肉食」×「変化」 ラディカル肉食	自分の力に自信があり、目的意識を持って行動する。既存のやり方に従うよりも、変化の多い環境のなかで自分の力を試し、高めていくことに関心がある。	22.4	41.5

が「内向き」になっているのではないかとされている。本調査では、海外志向の有無だけでなく、志向がある人が理想的と考える地域や期間について明らかにし、それらをタイプ別に把握することを試みた。

ラディカル肉食の6割は志向あり
こだわり草食の約3倍

図表4は各タイプの海外志向

の有無を表している。ラディカル肉食の海外で働きたい人の割合（「ぜひ働きたい」「働きたい」の合計）は約6割と最も高く、一番低いこだわり草食の約3倍にあたり、タイプによって志向に大きな差があることが分かる。

では、海外志向のある人たちが理想とする海外赴任のイメージはどのようなものだろうか。

まず、働く期間について見ると（図表5）、「期間の制限なく」を選んでいる割合は、ラディカル肉食が最も多く（40.8%）、しなやか肉食が次に続く（27.5%）。同じ肉食でも、コンサバ肉食は最も少ない（16.1%）。次に、希望する地域（図表6）を見てみると、「先進国」を選択している割合は、こだわり草食とコンサ

バ肉食で約7割と圧倒的に多いのに対して、しなやか草食とラディカル肉食では、「先進国」を選択した人と近い割合で「地域の制限なく」を選択した人が存在している。

以上から、期間や地域を制限しないといった海外志向の強さには、肉食-草食の要素よりも

変化に対する耐性の高さや柔軟性の有無が影響していることが分かる。それが最も顕著なのがラディカル肉食であり、変化の多い環境で自分の力を試したいというこのタイプの特徴が出ている。一方、保守的な面を持つこだわり草食とコンサバ肉食の海外志向は、期間や地域について

て限定的である。このように、海外志向は、タイプによって志向の有無も希望する海外赴任のイメージも違っているといえる。

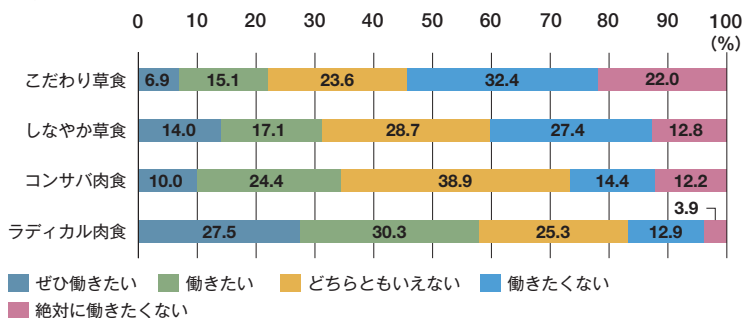
2. 管理職志向

先行調査[※]によると新人の管理職志向が高まり、その割合は専門職志向を超えているようだ。本調査では、管理職志向の有無だけでなく、管理職になりたい理由についても聞いている。
成長と挑戦、影響力重視の肉食報酬と評価重視の草食

図表7にあるとおり、管理職志向（「なりたい」「どちらかといえばなりたい」の合計）は、肉食系2タイプが約6割と高く、草食系2タイプが低い傾向にある（こだわり草食：約3割、しなやか草食約4割）。

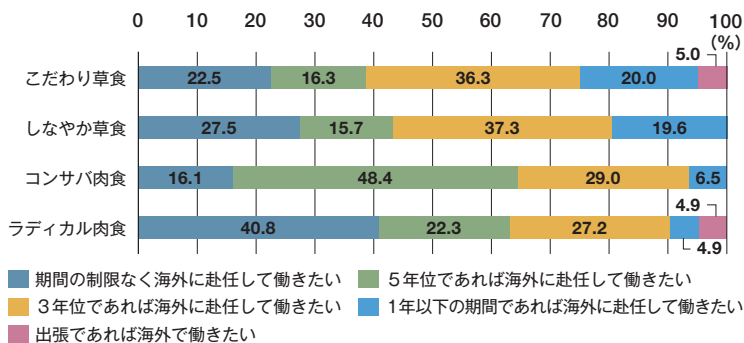
では、管理職を志向する理由についてはどうだろうか（図表8）。「自分が成長できるから」といったどのタイプも共通で多く選択されている項目もある一方で、いくつかの項目で肉食系と草食系で傾向が分かれている。肉食系は、挑戦や影響力に関する理由（「責任範囲や扱う金額の大きな仕事にチャレンジすることができるから」「より大きな影響力を周囲に及ぼすことができるから」）を多く選択しているのに対して、草食系は報酬や評価に関する理由（「多くの報酬がもらえるから」「会社から自分が評価されたと思えるから」）を多く

図表 4 海外志向



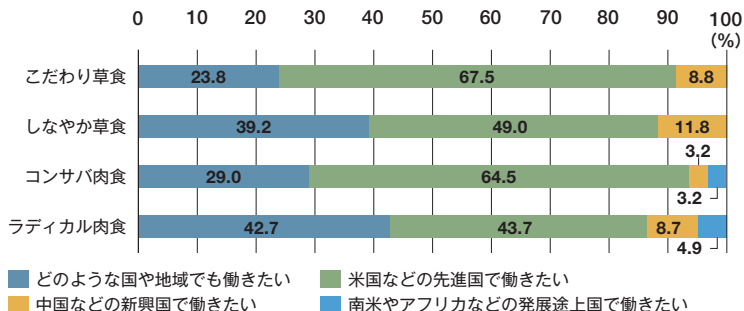
図表 5 海外で働く期間に関する希望

※海外志向で、「ぜひ働きたい」「働きたい」と回答した人のみ



図表 6 海外で働く地域に関する希望

※海外志向で、「ぜひ働きたい」「働きたい」と回答した人のみ



選択している。

管理職志向の有無だけでなく、管理職になることに対して感じている魅力、どうして管理職になりたいかという理由についても、肉食系と草食系でその考え方が違うことが分かる。

3. 上司に期待する関わり

「新人が何を考えているのか、どう関わっていいか分からない」といった職場の声をよく耳にする。本調査では、新人に「上司に期待する関わり」を聞いて

励ましてほしいこだわり草食 任せたいしなやか草食

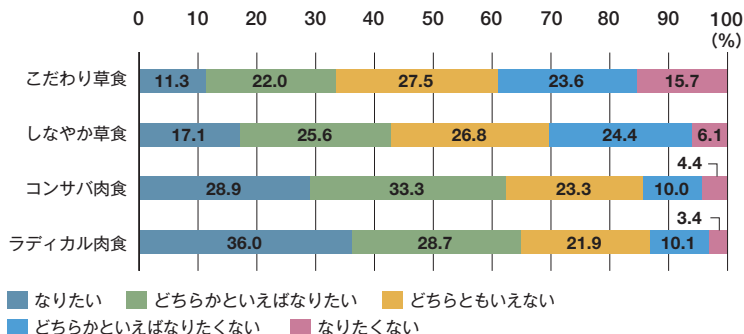
図表9に見られるように、草食系2タイプは、比較的似たような波形を示しており、見守り、必要に応じて相談にのるという関わりを強く求めている（「仕事ぶりや職場での様子をしっかりと見てくれる」「気軽に相談にのってくれる」）ことが分かる。

こだわり草食としなやか草食の違いは、前者は励ましの言葉をかけてくれることを強く求めているのに対し、後者は信頼して仕事を任せてくれることを強く望んでいることである（「信頼して仕事を任せてくれる」の選択率が約5割とほかのタイプよりも多い）。

組織人の示唆求めるコンサバ肉食 将来の示唆求めるラディカル肉食

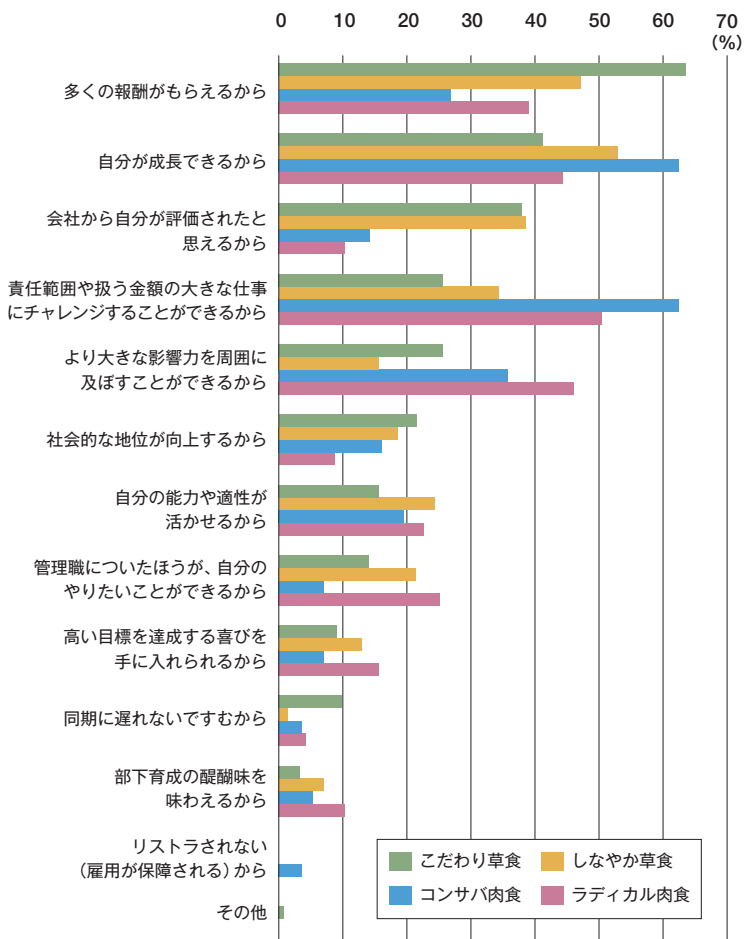
肉食系2タイプも上司に求めるものは似たような傾向があ

図表7 管理職志向



図表8 管理職になりたい理由

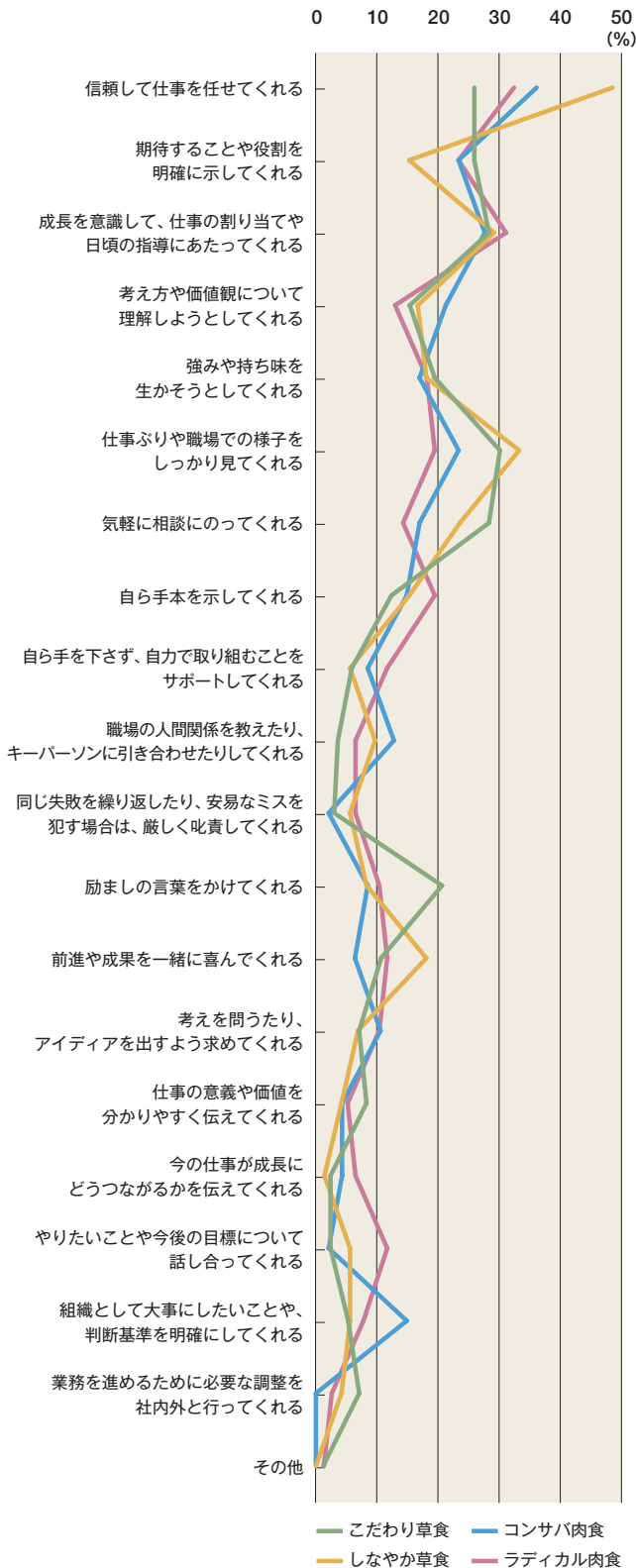
※管理職志向で、「ならない」「どちらかといえばならない」と回答した人のみ



る。草食系と同様に、成長を意識して仕事を割り当てられることや、信頼して仕事を任せてほしいと望んでいるものの、見

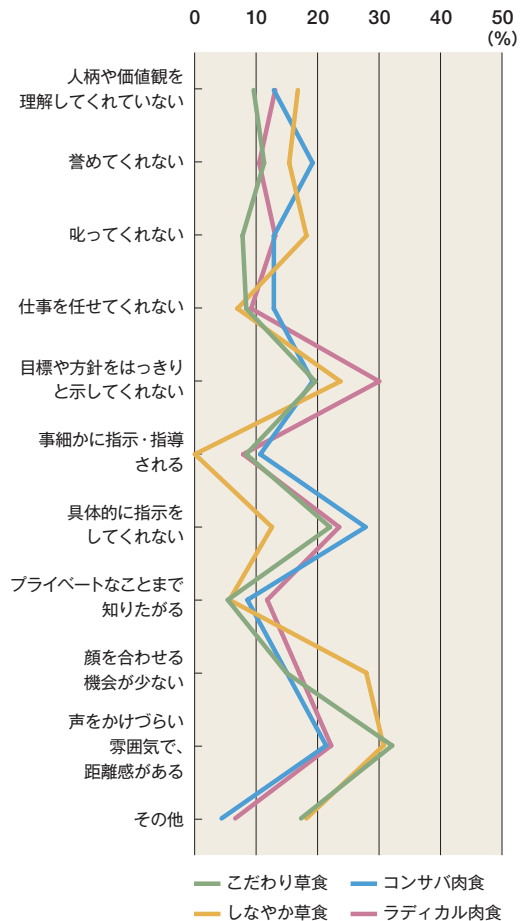
守ってほしい、相談にのってほしいという要望をはじめとして、全体的に草食系ほど要望性は高くはないようだ。

図表 9 新人が上司に期待する関わり



では、コンサバ肉食とラディカル肉食に見られる違いは何であろうか。前者は、組織としての判断基準を示すことや、職場のキーパーソンとつないでくれることなど、組織人として成功するためのサポートを求めている（「組織として大事にしたいことや、判断基準を明確にしてくれる」「職場の人間関係を教えたり、キーパーソンに引き合わせたりしてくれる」）。それに対して後者は、目指すものを示唆し、手本を示すなど自分の成長や将

図表 10 上司に改善してほしいこと



来のキャリア形成につながるサポートを求めている（「やりたいことや今後の目標について話し合ってくれる」「自ら手本を示してくれる」）。

このように、新人が上司に期待する関わりは、まず、草食か肉食かで「見守ってくれること」「自分が動く上でのサポートをしてくれること」のどちらを重視するのかという違いがある。さらに、草食系・肉食系それぞれのなかでも、「励ましの言葉」「信頼」「組織人としての示唆」「将来の示唆」など何により重きを置くかがタイプによって違うことが分かる。

4. 上司に改善してほしいこと

最後に、新人が「上司に対して、改善してほしいと感じていること」について見てみたい（図表10）。新人が比較的強く改善を要望している三つの項目について紹介する。

声をかけづらい距離感

まず一つ目は、上司との距離感に関する新人の要望である。「声をかけづらい雰囲気、距離感がある」は、とくに草食系の新人が多く選択している。しなやか草食は、加えて「顔を合わせる機会が少ない」ことも改善してほしいと願っている。

「何も言ってこないから分からない」ではなく、まずは「新人は上司のことを遠い存在と感じている」という前提を認識する

必要があるだろう。とくに草食系の新人には、意識して話しかけやすい機会や雰囲気をつくるのが大切だといえる。

目標や方針が不明確

二つ目は、仕事の意義・意味に関する新人の要望である。「目標や方針をはっきりと示してくれない」は、どのタイプも2～3割が選択しているが、とくにラディカル肉食やしなやか草食の新人は、この点について上司に改善を要望している人が多い。このタイプの新人には、ただ仕事を割り当てるだけでなく、目標や方針もセットで伝えることが大切だといえる。

あいまいな指示

三つ目は、仕事の指示に関する新人の要望である。1から10まで指示しないと動けない新人を問題視する声は、多く聞かれる。上司の立場からすると、「自分で考えて行動するべきだ」「事細かに指示するとやる気を削ぐことになるのでは」といった意識が働き、「事細かに指示をしすぎてはいないだろうか」ということのほうが気にかかるのではないだろうか。だが、結果を見ると新人は、上司の考えとは逆で、「事細かに指示・指導されること」よりも「具体的に指示をしてくれない」ことに強い問題意識を持っている。この意識は、コンサバ肉食が最も強く、しなやか草食は比較的弱いようだ。

おわりに

以上で見てきたように、新人の志向や考え方、上司への要望はタイプによって違っている。ゆえに、新人と上司の意思疎通はなかなかうまくいかず、悩ましく思われることが多いのは当然のことと思われる。だが、本調査からは、上司は新人をちゃんと育成したいと思っていること（上司が新人に対する関わりで改善したいと思っている意識のほうが、新人の要望よりも強い）、新人は成長したいと願っていること（新人の9割が「仕事を通じて成長したい」と回答）が明らかにになっている。互いの思いをつなぎ、新人の成長を効果的にサポートするためには、まず部下それぞれの考えや持ち味を理解することが重要である。本調査が、新人の育成を考える上での一助になれば幸いである。

本稿では、『RMS Research 新人・若手の意識と成長に関する調査』の一部を紹介した。調査報告書では、ほかにも、志向・価値観、成長に対する意識など多数の項目について調査し、タイプだけでなく年次別の分析結果や育成のポイントを提示している。調査内容について、さらに詳しくお知りになりたい方は、message@recruit-ms.co.jpまでご連絡ください。