

2024 年 3 月 26 日

新入社員は「堅苦しい・古い」、先輩・上司は「必要不可欠」。マナーのイメージにギャップ 「社会人のマナーに関する調査」の結果を発表

新入社員が身につけたい、先輩・上司が新入社員に直してほしいマナー

TOP はどちらも「挨拶」「言葉遣い」

新入社員のマナーを指摘・指導することに難しさを感じている先輩・上司は半数以上

企業における経営・人事課題の解決および、事業・戦略の推進を支援する株式会社リクルートマネジメントソリューションズ（本社：東京都港区代表取締役社長：山崎淳以下、当社）は、新入社員（社会人歴 1～2 年目）284 名、先輩・上司（社会人歴 3 年以上）400 名に対し、「社会人のマナーに関する調査」を実施し、「新入社員と先輩・上司間のマナーに対するイメージギャップ」や「先輩・上司が新入社員に直してほしいマナー」など、調査結果から見える実態について公表しました。

【エグゼクティブサマリ】

- ビジネスマナーに対するイメージは、新入社員の 1 位が「堅苦しい・古い」に対し、先輩・上司の 1 位は「必要不可欠」（図表 1）
- 新入社員が身につけたいマナーは「挨拶」「言葉遣い」がトップ（図表 2）
- 先輩・上司が新入社員に直してほしいマナーも「挨拶」「言葉遣い」がトップ（図表 3）
- 半数以上の先輩・上司が新入社員のマナーに対する指摘・指導に難しさを感じている（図表 5）
- 先輩・上司が新入社員のマナーに対する指摘・指導に難しさを感じている理由は「世代間ギャップ」や「ハラスメント意識の高まり」（図表 6）

1. 調査担当のコメント

株式会社リクルートマネジメントソリューションズ
HRD サービス開発部トレーニング開発グループ 研究員 武石 美有紀



株式会社リクルートマネジメントソリューションズ
HRD サービス開発部トレーニング開発グループ 研究員 関根 彩夏



近年、企業から「マナーを知らない／マナーが身についていない新入社員が増えている気がする」「先輩・上司側も指摘・指導がしにくくなっている」という声がよく聞かれています。

今回、新入社員のマナー意識と、先輩・上司が新入社員のマナーに対して、日頃どう思い・どのように関

2024 年 3 月 26 日

わっているかについて明らかにするために、「社会人のマナーに関する調査」を実施しました。

結果、新入社員はマナーを身につけたくないと思っているわけではなく、その必要性がまだ実感できていないのだと考えられます。実際、新入社員は「挨拶」「言葉遣い」などの基本的なコミュニケーションを身につけたいと思っているという結果も出ています。また、先輩・上司も同じく「挨拶」「コミュニケーション」を身につけてほしいと思っており、身につけたいと思うマナー自体は、新入社員も先輩・上司も共通していることが分かります。

マナーの本質は、相手にどのように伝わるか、相手の期待を捉えた振る舞いになっているかです。

どんな場面や相手に対しても、覚えたマナーで型どおりに対応するのではなく、マナーの意味や価値を新入社員自身が理解・納得し、状況に合わせた適切なマナーを実践できるようにすることが大切だと考えています。

お互いが重要性を感じる「基本的なコミュニケーション」をフックに、マナーの必要性や意味を巡って、ぜひ対話をしてみてください。

新入社員は、初めてのビジネス経験で戸惑いや不安もあるでしょう。そのようなときこそ、自分の振る舞いが相手にどのように映っているのか、相手がどのようなことを期待しているのかなどを聞いてみるのはいかがでしょうか。

先輩・上司は、新入社員とのさまざまな感覚のギャップから、指摘・指導に難しさを感じることもあるでしょう。そのようなときは、自らが経験したプラス・マイナスの経験を伝えるなどからスタートしてみるのも一つの方法ではないでしょうか。

マナーを巡っての対話を重ねることによって、少しずつでもお互いの歩み寄りが進むことを願っています。

2. 調査の結果

● ビジネスマナーに対するイメージは、新入社員の 1 位が「堅苦しい・古い」に対し、先輩・上司の 1 位は「必要不可欠」（図表 1）

- ・ 新入社員に「ビジネスマナーに対するイメージ」を尋ねたところ、回答数が多い順に、1 位「堅苦しい・古い（26.0%）」、2 位「複雑・難しい（18.4%）」、3 位「面倒くさい（13.5%）」だった。
- ・ 同じ設問に対する先輩・上司の回答は、1 位「必要不可欠（21.3%）」、2 位「基本常識（17.0%）」、3 位が「社会人として必要・基本（12.5%）」だった。

⇒新入社員はマナーを「必要不可欠」「基本常識」など身につけておくべきことと回答する割合よりも、「複雑」「面倒くさい」などの、自身がマナーを実践する際のマイナスイメージを回答する割合の方が多くなった。一方、先輩・上司は、マナーに対して「身につけておくべきこと」というイメージをもつ割合が約半数を占めた。この結果からも、新入社員と先輩・上司のマナーに対するイメージのギャップがうかがえる。

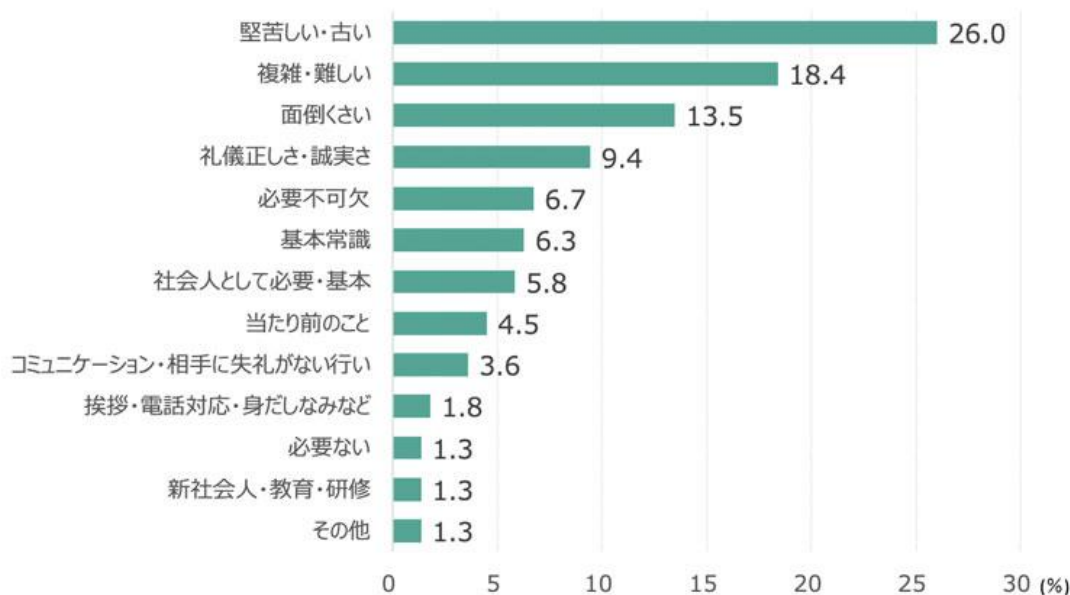
2024 年 3 月 26 日

図表 1 ビジネスマナーに対するイメージ

Q.「ビジネスマナー」に対して、どんなイメージを持っていますか？

(自由記述の有効回答を分類／%)

■社会人歴：新卒1～2年目 (n=223)



■社会人歴：3年以上 (n=329)



● 新入社員が身につけたいマナーは「挨拶」「言葉遣い」がトップ (図表 2)

- ・ 新入社員に「これだけは身につけたいマナー」を尋ねたところ、回答数が多い順に、1 位「挨拶 (18.8%)」、2 位「言葉遣い (18.2%)」、3 位「宴席・食事のふるまい (13.8%)」だった。

⇒「挨拶」「言葉遣い」という基本的なコミュニケーションを身につけたいと思う新入社員が約 4 割を占める結果となった。新入社員が周囲とのコミュニケーションを円滑に進めたいと考えていることが予

2024 年 3 月 26 日

想される。3 位の「宴席・食事のふるまい」に関しては、コロナ禍でオンラインでのコミュニケーションが増加した結果、減少した対面でのコミュニケーションに備えて、身につけたいと考えているのではないか。

図表 2 【新入社員】身につけたいマナー

Q. 【社会人歴：新卒1～2年目】これだけは身につけたいマナーを教えてください。



● **先輩・上司が新入社員に直してほしいマナーも「挨拶」「言葉遣い」がトップ（図表 3）**

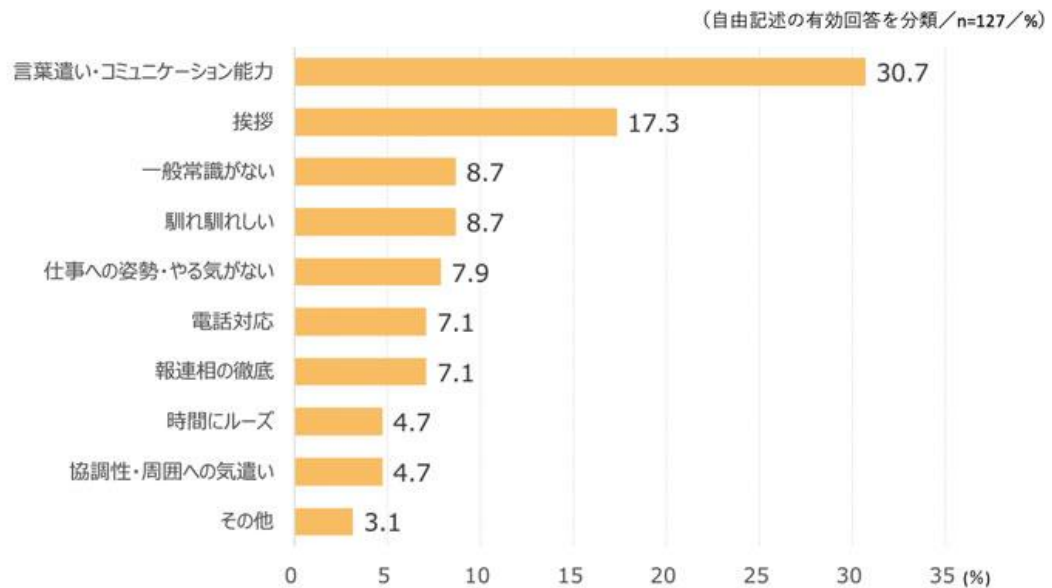
- 先輩・上司に「身近な新入社員の、『これはどうしても直してほしい』マナー」について尋ねたところ、回答数が多い順に、1 位「言葉遣い・コミュニケーション能力 (30.7%)」、2 位「挨拶 (17.3%)」、3 位は 2 つあり「一般常識がない (8.7%)」「馴れ馴れしい (8.7%)」だった。

⇒先輩・上司がどうしても直してほしいと思うマナーは、「言葉遣い・コミュニケーション能力」や「挨拶」「一般常識」という、基本的なコミュニケーションに関する記載をする人の割合が約半数を占める結果となった。ビジネスシーンに紐づく「電話対応」「報連相の徹底」などのスキルに関する記載をする人の割合を上回った。新入社員の時期においては、仕事を円滑に進めていくために、スキルよりも、まずはコミュニケーションが重要だと感じているのではないか。

2024 年 3 月 26 日

図表 3 【先輩・上司】直してほしいマナー

Q. 【社会人歴：3年以上】身近な新入社員のマナーで、「これはどうしても直してほしい」と思うことがあれば教えてください。



● 先輩・上司が直してほしいマナーがあった時に新入社員にした対応、1 位は「当たり障りのない言葉で伝えた」（図表 4）

- 先輩・上司に「上記（図表 3）について、どのような対応をしたか」を尋ねたところ、一番選択率が高かったのは「当たり障りのない言葉で伝えた（49.6%）」だった。次いで、「新入社員が納得するまで話し合った（20.6%）」「見て見ぬふりをした（16.3%）」となった。

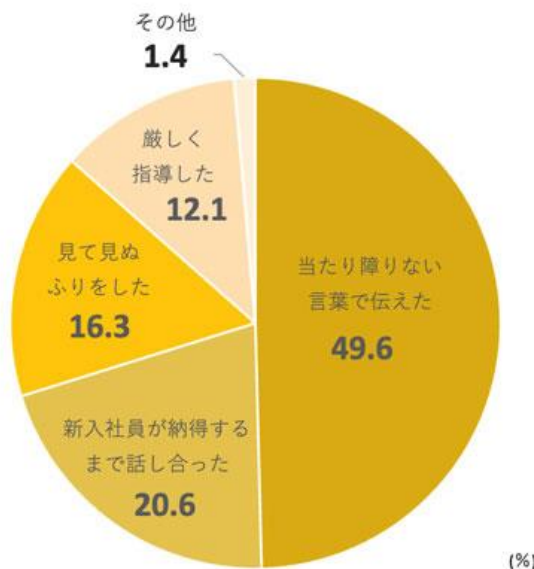
⇒「当たり障りのない言葉で伝えた」「見て見ぬふりをした」などの消極的な関わりを示す回答が 65.9% を占める結果となった。一方、「新入社員が納得するまで話し合った」という新入社員の理解を促す積極的な関わりを示す回答が 20.6% となった。直してほしいマナーに対しての指摘・指導が難しくなっている状況がうかがえる。

2024 年 3 月 26 日

図表 4 【先輩・上司】どのように対応したか

Q. 【社会人歴：3年以上】前問について、どのような対応をしましたか？もっとも近い対応をひとつ選んでください。

(単一回答／n=141／%)



- 半数以上の先輩・上司が新入社員のマナーに対する指摘・指導に難しさを感じている（図表 5）
- ・ 先輩・上司に「新入社員のマナーに対する、指摘・指導に難しさを感じているか」について尋ねたところ、一番選択率が高かったのは「やや感じている（34.3%）」だった。次いで、「どちらともいえない（28.5%）」「とても感じている（18.0%）」となった。

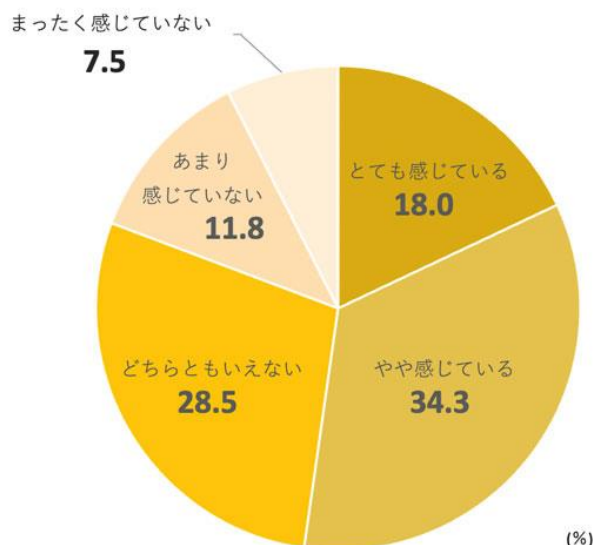
⇒「とても感じている」「やや感じている」という回答が全体の 52.3% となり、半数以上の先輩・上司が指摘・指導に難しさを感じているという結果だった。

2024 年 3 月 26 日

図表 5 【先輩・上司】マナーに対する指導の難しさ

Q. 【社会人歴：3年以上】新入社員のマナーに対する、指摘・指導に難しさを感じていますか？

(単一回答／n=400／％)



- 先輩・上司が新入社員のマナーに対する指摘・指導に難しさを感じている理由は「世代間ギャップ」や「ハラスメント意識の高まり」(図表 6)

- ・ 先輩・上司に「指摘・指導を難しいと感じる理由」を尋ねたところ、「厳しく言うと辞めてしまう」「生まれてからの教育方式が違うので、今までの指導法では通用しない」「どこまで言っても良いものか、パワハラにならない範囲が分からない」「ぎくしゃくした関係性になりたくない」のようなコメントが見受けられた。

⇒先輩・上司が、新社員とのさまざまな感覚のギャップを感じていると推察する。また、社会的なハラスメント意識の高まりも影響し、積極的な指摘・指導の難しさが増していると考える。

図表 6 【先輩・上司】難しいと感じる理由

Q. 【社会人歴：3年以上】前問について、なぜそう思うのか教えてください。具体的なエピソードがあれば、あわせて書いてください。

(前問で「やや感じている」「とても感じている」と回答した人の自由記述の有効回答を分類／n=70)

本人側の耐性の弱さ・認識の甘さ	ストレス耐性に弱くなっているので、指導する方も緊張する。
	厳しく言うと辞めてしまう。
	どんなにやわらかく伝えても、傷ついてしまいそうな弱さを感じる。
世代間ギャップで生じる難しさ	ジェネレーションギャップを感じる。
	生まれてからの教育方式が違うので、今までの指導法では通用しない。
	若い人と感性が異なる。
パワハラになる不安	指導として受け取らず、自分が納得できなければハラスメントとして訴えられる不安。
	どこまで言っても良いのか、パワハラにならない範囲が分からない。
	指摘・指導に力を入れすぎると、パワハラだと受け止められかねない。
正解のない指導への難しさ	なかなか思いや真意が伝わらない。
	「なぜ必要なのか」を説明することが難しい。
	ぎくしゃくした関係性になりたくない。

2024 年 3 月 26 日

- **先輩・上司はマナーを実践することで、自身のメリットに繋がる経験をしている（図表 7）**
- ・ 先輩・上司に「マナーを実践して、得をした・プラスの影響があった経験」を尋ねたところ、「取引相手に好感を得られた」「周りからの評価が上がった」「クレームが無くなったので、心が少しだけ軽くなった」「円滑に仕事が進むようになった」「会話を通して信用が出来ることで、具体的な商談がすすんだ」などのコメントがあった。

⇒先輩・上司は、マナーを実践することで、自身にとってのメリットに繋がる経験をしてきている。
それらの情報を新入社員に伝えていくことで、マナーを実践する価値を感じられるだろう。

図表 7 【先輩・上司】マナーを実践して得した・プラスの影響があった経験

Q.【社会人歴：3年以上】マナーを実践して、得をした・プラスの影響があった経験を教えてください。

（自由記述の有効回答を分類／n=105）

周囲からの印象・見え方が向上する	取引相手に好感を得られた。
	初対面の人に、ちゃんとした人だという印象を持ってもらえた。
	返事することや挨拶をすることで顔を覚えてもらった。
	人に好かれやすくなった。
信用・信頼が得られる、評価に繋がる	周りからの評価が上がった。
	礼儀正しい姿勢での接客を実践し、顧客からの信頼を得られた。
	上司から好感を持たれ、信用して仕事を任せてもらった。
	接客のマナーを覚えてあらゆるところで実践していたら、プライベートでも褒められる事が増えた。
トラブル・クレーム回避に繋がる	クレームが無くなったので、心が少しだけ軽くなった。
	クライアントの前で恥をかかないですむようになった。
	無駄なトラブルが少なくなった。
	自分にとっての安心感を得られるようになった。
業務・コミュニケーションが円滑になる	きちんとした挨拶により、初対面の人とも会話がしやすくなった。
	対人関係が円滑になり、仕事がやりやすくなった。
	円滑に仕事が進むようになった。
	社外の方との折衝の際にマナーが役立った。
仕事の成果・ビジネスチャンスに繋がる	交渉が成立した。
	会話を通して信用が出来ることで、具体的な商談がすすんだ。
	目を見て元気に挨拶。その後、よく先方から連絡や引き合いがあったので、なぜよくしてくださるか聞くと理由が挨拶だった。
	身だしなみや言葉使いに気をつけることで、上司との信頼関係も上手いき、仕事のアドバイスをもらえる機会が増えた。

2024 年 3 月 26 日

● **先輩・上司はマナーを実践できなかったことで、自身のデメリットに繋がる経験をしている（図表 8）**

- 先輩・上司に「マナーを実践できず、損をした・マイナスの影響があった経験」を尋ねたところ、「あらゆる方面からお叱りを受けた」「ビジネスメールにおいて、返信、対応が遅くなりビジネスチャンスを逃した」「他者からの評価の低下」「人間関係のトラブルや、噂を立てられることがあった」などのコメントがあった。

⇒先輩・上司は、マナーを実践できないことで、自身にとってのデメリットに繋がる経験をしてきている。メリットと合わせて、どちらの情報も新入社員に伝えていくことで、マナーを実践する価値を感じられるだろう。

図表 8 マナーを実践できず損した・マイナスの影響があった経験

Q.【社会人歴：3年以上】マナーを実践できず、損をした・マイナスの影響があった経験を教えてください。

（自由記述の有効回答を分類／n=61）

怒られる・恥をかく	あらゆる方面からお叱りを受けた
	クライアントの前で恥をかいた
	商談室に通されて座る場所を間違っ、先方に指摘された
	顧客から手土産を渡されたとき、同行した上司の分を持たなかったら、いただいたお客様から「お持ちして差し上げなさい」と、注意され、恥ずかしい思いをした
ビジネスチャンスを逃す	お礼のタイミングを逃して、次につながりにつなげなかった
	不躰に電話をして、契約が取れなかった
	その後の対人関係において不利になった
	ビジネスメールにおいて、返信、対応が遅くなりビジネスチャンスを逃した
信用・信頼を損ねる、評価が下がる	信頼をなくした
	他者からの評価の低下
	入社当初はマナーがわからずに、相手にされないこともあった
	挨拶のタイミングを逸して、印象の悪化を招いてしまった
業務・コミュニケーションが滞る	会話が進まなかった
	話が長すぎて不快な思いをさせてしまった
	常識がない人間だと思われ、雑な扱いをされた
	人間関係のトラブルや、噂を立てられることがあった

2024 年 3 月 26 日

3. 調査概要

調査名	社会人のマナーに関する調査	
調査目的	新入社員のマナー意識と先輩・上司の関わりの実態について明らかにする	
実施時期	2023/12/1	
調査方法	インターネット調査	
調査対象	新入社員	・社会人1～2年目（大学・大学院卒のみ） ・一般企業・公務員・教職員・非営利団体の正社員・正職員として勤務する者 ・有効回答数：284名 ＜回答者の属性＞ ・年齢：平均25.4歳 ・業種：メーカー27%、非メーカー73% ・企業規模：従業員1,000名未満55%、1,000名以上45%
	先輩・上司	・社会人3年以上（大学・大学院卒のみ） ・一般企業・公務員・教職員・非営利団体の正社員・正職員として勤務する者 ・有効回答数：400名 ＜回答者の属性＞ ・年齢：平均46.4歳 ・業種：メーカー50%、非メーカー50% ・企業規模：従業員1,000名未満51%、1,000名以上49%
備考	・「n＝数字」という記載は、当該設問における有効回答数（人数）を意味します。たとえば、「n＝182」であれば、有効回答数が182名であることを表します。 ・%は小数第2位で四捨五入されているため、文中・表中の数値を足上げた値と合計の数値などが一致しない場合があります。	

リクルートマネジメントソリューションズについて

ブランドスローガンに「個と組織を生かす」を掲げ、クライアントの経営・人事課題の解決と、事業・戦略推進する、リクルートグループのプロフェッショナルファームです。日本における業界のリーディングカンパニーとして、1963年の創業以来、領域の広さと知見の深さを強みに、人と組織のさまざまな課題に向き合い続けています。

- 事業領域：人材採用、人材開発、組織開発、制度構築
- ソリューション手法：アセスメント、トレーニング、コンサルティング、HR アナリティクス

また、社内に専門機関である「組織行動研究所」「測定技術研究所」を有し、理論と実践を元にした研究・開発・情報発信を行っております。

※WEB サイト：<https://www.recruit-ms.co.jp>

本件に関する
お問い合わせ先

株式会社リクルートマネジメントソリューションズ
社外広報 成田 貴代、岩本 宏子、小川 明子
Mail：press@recruit-ms.co.jp Tel: 03-6670-1042