

# 若手社員の不適応に関する研究

## ～総合適性検査 SPI 2 と直属上長による評価を用いて～

新井一寿・山田 香・舛田博之

(株式会社リクルートマネジメントソリューションズ)

### 1. 背景・目的

「最近の若者は…」という議論はいつの時代においても交わされてきた。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。しかし昨今では、早期退職やメンタルヘルス不全といった形で問題化することも多く、採用者数が絞り込まれていることと相まって、多くの企業において人材マネジメント上の重要な課題となっている。

実際、従業員数 1000 名以上の 240 社の企業の人事に対して小社が行った人材マネジメント実態調査(2010)によると、44.1%の企業が、「新人・若手の職場不適応者は増えた・やや増えた」と回答しており、軽視できない状況にあることは明らかである。

その背景には、教育(非競争/個性尊重など)や生育環境の変化(経済的豊かさ/都市化/少子化など)に伴う若年層の指向や特性の変化(個人要因)、業績圧力の増大、中途入社者や非正規社員の増加、時短の環境変化などに伴う上司や職場の育成力の低下(職場環境要因)、合理化や成果主義の進展に伴う若手の担う仕事の質の高度化(仕事環境要因)などがあり、昨今の若手の不適応の問題はこれらが複雑に絡み合って起こっている現象であると考えられる。

本研究では、上記要因の中でも個人要因に着目する。実際に職場で不適応になる者には、様々な個人特性をもつものがおり、「最近の若者」と一言で語ることはできないと考え

るからである。例えば、内向的で繊細な若手が周囲にうまく悩みを相談することができず自分で問題を抱え込んで不適応になってしまうケース、失敗を恐れ与えられた仕事をなかなか遂行できないケース、積極的に熱心に仕事に取り組むが失敗すると他罰的になり周囲を攻撃してしまうケースなど、実務の場面で直面する。こうしたケースを見ると、職場で不適応になる若手にも、様々なパーソナリティのタイプがいることが考えられる。

一方、職場不適応に関する研究は、我が国でも 1960 年代から行われてきた(一井,1968; 小沼,1976; 夏目ら,1982; 渡辺,1993; 副田,2002)。しかし、これらの研究は、医療機関で臨床的に捉えられる症状を扱ったものや、職場適応が困難となり受診するに至った者を扱った研究がほとんどであり、非臨床群については扱われていない。

以上から、非臨床群、すなわち企業で実際に働いてはいるが不適応的な若手社員に、どのようなパーソナリティタイプの者がいるのかを把握することは意義深いことであると考えられる。

また、原・横田・富田(1985)は、会社員の職場適応度とパーソナリティ特性の関連を調べた研究の中で、本人の主観的な評価を用いて適応を測定している。しかしその考察において、適応を測定するには主観的適応度では不十分であり、他者からの客観的評価が必要であることを指摘している。実際、適応は個人内の主観的な問題だけではなく、職務や職場など本人を取り巻く周囲との関係性の中

で成り立つものである。そのため、本研究では、適応・不適応の評価を上司からの客観的評価に基づいて行うこととする。

以上から、本研究では、若手社員を部下にもつ上司に対し、若手に関する調査を行い、その中から、適応できていない若手社員を抽出し、どのようなパーソナリティのタイプが存在するのかを探索的に検討する。また、そうした若手社員の日常の職務を遂行する上での行動や姿勢・態度の特徴についても、あわせて検討を行う。

## 2. 方法

### 2.1. 使用尺度・調査項目

#### (1) パーソナリティ特性

株式会社リクルートマネジメントソリュ

ーションズの総合適性検査 SP 12のうち、性格特性を測定する 13 尺度および能力特性を測定する 2 尺度を用いた。

#### (2) 調査項目

若手の適応の程度を評価する指標としてメンタルヘルスに関する 1 項目(「ストレスをためず、心身共に健康的に働いている」)を使用した。

また、適応に影響を及ぼすと考えられる要因 26項目を独自に作成して使用した。経済産業省の提唱する「社会人基礎力」を参考にした項目(12 項目)、情意考課を参考にした企業人として働く上での「基本的な姿勢・態度」(6項目)、職場への適応を阻害すると想定される「ネガティブな姿勢・態度」(8項目)である。実際に使用した項目は、表 1 の通りで

表 1 上司評価項目の一覧

側面名	項目名	評価項目
社会人基礎力	主体性	自分がやるべきことを把握し、自発的に取り組むことができる
	働きかけ力	周囲の人に効果的に働きかけて巻き込むことができる
	実行力	目標達成に向けて強い意志をもって取り組み続けることができる
	課題発見力	情報収集や分析結果に基づいて、課題を明らかにすることができる
	計画力	課題解決に向けて、手順を考えた実現性の高い計画をたてることができる
	創造力	従来の常識にとらわれず、新しいものや解決策を生み出すことができる
	発信力	自分の意見を具体的に分かりやすく伝えることができる
	傾聴力	相手の意見に耳を傾け、その真意を理解することができる
	柔軟性	自分とは異なる他者の意見や立場を理解し、受け入れることができる
	状況把握力	周囲の人や自分の置かれた状況・役割を正確に把握して行動することができる
	規律性	人に迷惑をかけないよう、約束やルール・マナーを守り、適切な行動をとることができる
	ストレスコントロール力	ストレスを感じても、人に相談するなど自分なりの方法で解消することができる
基本的な姿勢・態度	責任性	責任感をもって誠実に自分の役割を全うしようとしている
	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している
	協調性	集団の和を保ちながら、周囲と協働していこうとしている
	ポジティブ思考	何事も前向きに受けとめ、建設的に考えようとしている
	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している
	統率性	自ら先頭に立って周囲をリードしようとしている
ネガティブな姿勢・態度	1・0思考	思い込みが激しく、考え方が偏りがちである
	自己完結思考	人に相談したりせず、自分の中だけで答えを出しがちである
	発想転換不全	考えや気持ちの切り替えがうまくできない
	自己中心傾向	組織や人の状況に配慮せず、自分の都合や感情を優先しがちである
	他責傾向	問題が起きたとき、原因を自分には求めず、人や環境のせいにしてしがちである
	依存傾向	人やマニュアルに頼りがちで、自力で問題を解決しようとする姿勢が弱い
	回避傾向	失敗や自分が傷つくことを恐れ、やりたくないことは、なにかと理由をつけて避けようとしがちである
他者不信傾向	人を心から信頼しようせず、腹を割って話すことが少ない	

ある。

## 2.2. 調査対象

新卒採用選考時に SP 12 を受検して入社した 1～3年目の若手社員（68社，7557名）の上司を対象として調査を行った。

## 2.3. 調査期間

2009年11月24日～2010年2月23日の間に調査を実施した。

## 2.4. 手続き

### （1）不適応群の抽出

メンタルヘルスの良好度を測定する項目に対して1（そういない）、または2（どちらかといえばそういない）と評定された若手社員を不適応群として抽出した。不適応群は534名であり、全体の約7.1%であった。

このうち、93名は SPI 2 の 15 尺度のうち、いずれかの尺度が無答であったため、分析対象から除外し、残りの 441 名を分析対象とした。

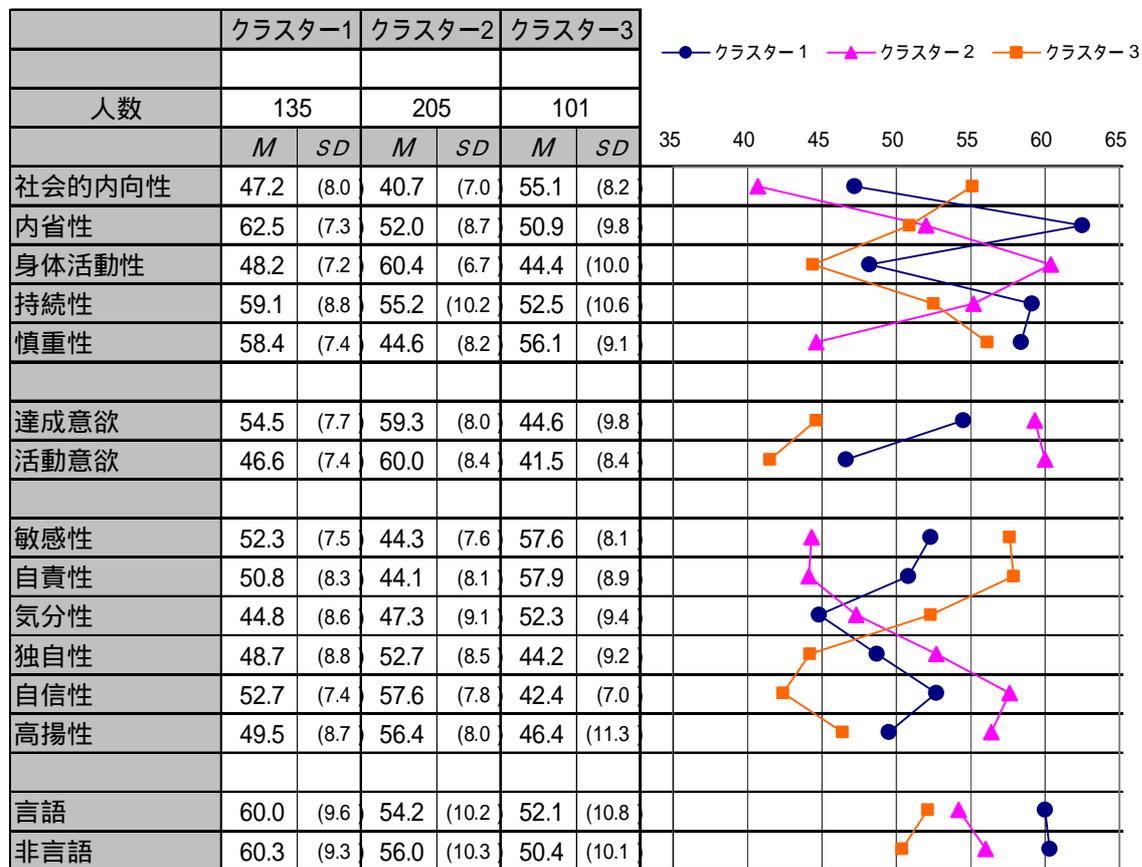
### （2）パーソナリティ特性の分類

不適応群の SPI 2 の性格 13 尺度，能力 2 尺度の得点を用いて，非階層クラスター分析（k-means 法）を行った。クラスター数は，複数回の分析を行った結果，パーソナリティ特性が明確に分かれた 3 クラスターとした。

### （3）クラスターごとの上司評価の比較

7557 名のデータを使用し，項目ごとに z スコア化を行った。さらに，クラスターごとに，上司評価の平均値を算出し，各クラスターの特徴を比較した。

図 1 各クラスターの SP 12 の尺度得点の平均値



### 3. 結果・考察

#### 3.1 不適応群のパーソナリティ特性のクラスター分析結果とクラスターごとの特徴

各クラスターの SPI 2 の得点の平均値を図 1 に示した。また、各クラスターの上司評価の平均値 (z スコア) に対して一要因分散分析を行った結果を表 2 に示した。

各クラスターの特徴は下記の通りである。

##### (1) クラスター1：堅実・思索タイプ

クラスター1は、内省性、持続性、慎重性、言語・非言語能力の得点が高いのが特徴であり、思慮深く、慎重であり、粘り強いタイプである。一方で、身体活動性、活動意欲が低いことから、フットワークが悪く、行動や判断が機敏ではなく、腰が重くなりがちであるというパーソナリティ特徴ももっている。

このタイプの不適応群は、他のタイプと比較すると、全体的に上司評価が高めである。

しかし、社会人基礎力、基本的な姿勢・態度のすべての項目において、z スコアで-0.5 を下回り、ネガティブな姿勢・態度のすべての項目で 0.6 を上回っている。このタイプは、上記の通り、パーソナリティ特性上、フットワークの悪さが十分なパフォーマンスを発揮する妨げとなっていると考えられる。そのため、周囲への働きかけや主体的に動く姿勢がなかなか上司には見えにくいといえよう。職場や職務遂行時に求められるスピード感とのギャップが不適応のひとつの要因となっていると解釈できる。

##### (2) クラスター2：明朗・活発タイプ

クラスター2は、社会的内向性の低さ、身体活動性、達成意欲、活動意欲、自信性の高さから、社交的でフットワークがよく、意欲が高く強気であるというパーソナリティ特性をもっている。飯塚・持主・内藤・二村(2005)

表2 各クラスターの上司評価の平均値 (z スコア)

側面	評価項目	クラスター1		クラスター2		クラスター3		F値
		M	SD	M	SD	M	SD	
社会人基礎力	主体性	-0.67	(11)	-0.74	(19)	-1.03	(11)	3.08*
	働きかけ力	-0.76	(10)	-0.71	(13)	-1.08	(9)	4.19*
	実行力	-0.76	(10)	-0.86	(25)	-1.11	(15)	2.51
	課題発見力	-0.46	(14)	-0.68	(15)	-0.92	(13)	4.64*
	計画力	-0.55	(10)	-0.77	(10)	-0.97	(10)	4.50*
	創造力	-0.54	(10)	-0.67	(18)	-0.92	(10)	3.37*
	発信力	-0.71	(10)	-0.70	(19)	-1.03	(9)	3.40*
	傾聴力	-0.57	(19)	-0.91	(31)	-0.99	(27)	3.98*
	柔軟性	-0.77	(21)	-0.87	(26)	-0.96	(22)	0.67
	状況把握力	-0.59	(10)	-0.90	(16)	-1.11	(15)	6.30**
規律性	-0.64	(30)	-0.88	(49)	-1.09	(36)	2.94	
ストレスコントロール力	-1.26	(17)	-1.21	(21)	-1.51	(10)	2.23	
基本的な姿勢・態度	責任性	-0.61	(23)	-0.95	(41)	-1.10	(36)	4.40*
	自律性	-0.60	(9)	-0.67	(15)	-0.95	(10)	3.57*
	協調性	-0.85	(32)	-0.84	(29)	-1.16	(25)	2.31
	ポジティブ思考	-1.05	(10)	-0.91	(22)	-1.38	(10)	5.82**
	バランス思考	-0.70	(19)	-0.95	(29)	-0.86	(10)	1.66
ネガティブな姿勢・態度	統率性	-0.56	(10)	-0.64	(10)	-0.96	(9)	4.71**
	10思考	0.89	(10)	1.01	(14)	0.96	(10)	0.46
	自己完結思考	0.72	(11)	0.85	(17)	0.88	(11)	0.75
	発想転換不全	1.22	(10)	1.21	(13)	1.39	(10)	0.34
	自己中心傾向	0.81	(25)	1.01	(34)	1.03	(35)	1.17
	他責傾向	0.77	(25)	0.94	(36)	1.00	(26)	0.99
	依存傾向	0.63	(10)	0.78	(10)	0.98	(10)	3.14*
	回避傾向	0.73	(16)	1.03	(25)	0.96	(26)	2.37
他者不信傾向	0.85	(22)	0.71	(17)	1.01	(10)	2.21	

\*は5%水準で有意,\*\*は1%水準で有意

によると、こうしたパーソナリティ特性を有する者は、職種や業種の違いを越えて、平均的に入社後の人事評価が高い傾向にあり、入社後の活躍につながりやすいといえる。

上司評価の結果を見ると、ストレスコントロール力が-1.0を下回り、1.0思考、発想転換不全、自己中心傾向、回避傾向が、1.0を上回っている。このことから、考え方が偏りがちで思い込みが激しく、自分の考えや気持ちを柔軟に切り替えることができなかつたり、周囲の状況を配慮せず自分の都合ばかりを考えて行動したりしがちであることが伺える。

バイタリティあふれる性格をもつ一方で、自分の考えに固執して自分勝手な行動をとる傾向にあることから、周囲からはなかなか受け入れられず、職場に適應できなくなってしまっている可能性が考えられる。

### (3) クラスタ3：慎重・繊細タイプ

クラスタ3は、社会的内向性、慎重性の高さ、身体活動性、達成意欲、活動意欲の低さから、控えめで落ち着いており、欲がなく慎重なパーソナリティ特性をもっている。また、感性、自責性の高さから、気が弱く敏感で傷つきやすいタイプであるともいえる。能力の得点は相対的に低く、物事の理解や新しいことを身につけるのに時間がかかたり、複雑な問題を考えるのが苦手であるといえる。

上司の評定結果をみると、全体的に他クラスタよりも評価が低い。社会人基礎力の項目では、12項目中8項目でクラスタ1よりも有意に得点が低く、ネガティブな姿勢・態度の項目では、依存傾向がクラスタ1より得点が低い。このことから、他者に対する思いやりがある反面、気が弱く傷つきやすい性格が影響して、自ら周囲に働きかけたり積極的に行動したりすることができず、問題を自分で抱え込んでしまったり、他者やマニュアルなどに頼りがちになってしまうことが、職場に適應できない要因となっていると解釈で

きる。

このような傾向は、「従来型うつ」のもととなるメランコリー型性格の特徴にも近いと考えられる。メランコリー型性格の者は、真面目で思いやりがあり、几帳面で自責的な特徴をもっている。そのため、ストレスを自分自身の中に溜め込んでしまい、精神的に疲れてしまい、うつ症状を呈してしまう(吉野, 2009)。クラスタ3も似たパーソナリティをもっているため、同様なプロセスで不適應に陥っているとも考えられる。

### 3.2 各クラスタに共通する特徴

パーソナリティ特性では、3タイプが全く異なる特徴を持ち合わせているが、上司評価に関しては、全体として類似した特徴を有しており、クラスタ間に大きな違いは見られない。特に、ネガティブな姿勢・態度については、分散分析の結果、依存傾向以外の項目では有意な主効果は認められておらず、各クラスタとも総じて得点が高かった。こうした特徴は、近年の若手の不適應者に共通する傾向であることを示唆する結果である。

近年の若手の不適應に関して、産業の現場において頭を悩ませる問題となっているのが「現代型うつ」である。「現代型うつ」は、DSM-Ⅳにおいて標準化された診断基準があるわけではないが、日本の精神科医の間ではディスチミア親和型(樽味・神庭, 2005)とも呼ばれ、若年層の間で増加していると言われている。このタイプの「うつ」の特徴は、幼稚で自己中心的、無責任で他罰的といったように人格的に未成熟なことである(吉野, 2009)と言われている。

本研究の結果においても、不適應群は全体的に自己中心的、他責的、回避的な特徴を有し、未成熟な傾向が伺えるため「現代型うつ」につながるひとつの兆候ではないかと考えられる。

### 3.3 本研究のまとめと限界

本研究では、若手の不適応群には、パーソナリティ面において、堅実・思索タイプ、明朗・活発タイプ、慎重・繊細タイプの3種類のタイプがいることが確認できた。上司評価の結果では、タイプ間にそれほど大きな違いはなく、全体的に未成熟な傾向が見てとれる結果となった。

本研究は、実際に企業で働いているが、上司によって適応できていないと評価された若手社員を対象としている。そのため、従来の職場不適応研究のような臨床群は扱ってはいない。考察において、「従来型うつ」、「現代型うつ」の概念を取り上げたが、本研究の対象者がそのような診断を受けているわけではないことも留意しておきたい。

また、本研究では、若手社員のパーソナリティや、行動・姿勢に対する上司評価結果をもとに、不適応の要因を考察している。しかし、先述したように、昨今の若手の不適応の問題には、職場環境や職務環境要因も強く関連している。個人要因のみならず、そうした環境要因を絡めた検討をすることは今後の課題である。

#### 【引用文献】

- 副田秀二 2002 職場不適応による退職者の新しい職場での適応 -個人的要因としての性格傾向- 産業医科大学雑誌, 24(1),65-70.
- 原富夫・横田正夫・富田保義 1985 MMPIにおける職場不適応者の特徴 産業医学, 27, 141-151.
- 飯塚彩・持主弓子・内藤淳・二村英幸 2005 適性検査の予測的妥当性 - 職種別・製造・非製造業別の分析 - 産業・組織心理学会第21回大会
- 一井泰 1968 製鉄の職場と職場不適応労働の科学, 23(4), 13-17.
- 小沼十寸穂 1976 精神医学と職場 臨床

精神医学, 5, 139-146.

夏目誠・太田義隆・浅尾博一 1982 職場不適応症について-受診状況調査,発生要因と治療を中心として- 産業医学, 27(1), 3-15.

リクルートマネジメントソリューションズ 2010 人材マネジメント実態調査 2010 樽味伸・神庭重信 2005 うつ病の社会文化的試論 日本社会精神医学会雑誌, 13, 129-136.

渡辺登 1993 最近の職場不適応症について 臨床精神医学, 5, 177-187.

吉野聡 2009 それってホントに「うつ」? 講談社