

# 若手社員をどのような“壁”を越えさせる ことで成長を感じさせられるか ——「壁」と成長実感との関係性から考察——

徳永 英子 リクルートワークス研究所・研究員

入社3年までに、仕事上の「壁」を経験し、乗り越えることにより、「成長実感」を感じられることが明らかとなった。そのうち、「仕事内容関連」の「壁」を経験することにより、「成長実感」をより感じている傾向が見られるが、「仕事上の人間関係」については、「成長実感」を感じられない状況も明らかとなった。入社間もない1年目では、入社前後のギャップが影響している。

**キーワード： 若手社員, 壁, 成長実感, 初期キャリア, リアリティ・ショック**

## 目次

- I. 問題の所在
- II. 先行研究・調査および研究目的・研究方法
  - II-1. 先行研究・調査
  - II-2. 研究目的
  - II-3. 研究方法
- III. 分析結果
  - III-1. 1～3年目に経験する「壁」について
    - ①仕事上の「壁」にぶつかった経験状況
    - ②「壁」の経験状況と成長実感との関係性
  - III-2. 仕事上の「壁」の種類と類型化
    - ①「壁」の種類と乗り越えられるかどうかの関係性
    - ②「壁」の種類と成長実感の関係性
  - III-3. 上司等との関わり方と成長実感との関係性
- IV. 考察
  - IV-1. どのような「壁」を乗り越えさせると成長実感が高まるのか
  - IV-2. 「人事」のかかわり方
  - IV-3. まとめ

## I. 問題の所在

バブル経済崩壊以後、1990年半ばから2000年

初頭までの間、新卒者採用を抑制してきた企業にて、組織上の問題・課題が生じている。

徳永(2010)によると、問題・課題は、「従業員の年齢構造のゆがみ」「中間管理職のマネジメント力の低下」「従業員の間でのコミュニケーションの希薄化」「既存社員のモチベーションの低下」において、採用を抑制した企業に顕著に現れている。

これらの問題・課題を今後生じさせないため、新卒採用を定期的に行う意向が企業に見られるが、実際の現場である職場にとって、採用を開始されたとしてもすぐに問題・課題が解決される状況ではない。というのは、いざ新入社員が入社し、配属になったところで、新入社員の接し方などを忘れてしまった、指導の仕方などわからないといった先任社員が少なくないという声を聞く。また、世代が離れているため、話が合わない、気軽に声を掛けにくい、などコミュニケーション上で、戸惑いの声も聞かれる。

新規採用者、つまり新入社員にとって、入社後3年間は重要な意味を持つ期間であり、この期間に仕事への期待と現実との落差を自覚する。また、この間の直属上司との関係は、新人の役割開発能

力の学習度を規定し、新人が管理者へと成長していく上で大きな意味を持つ。しかし、就職前の期待と就職後の現実との落差から、早くも職場への不適応行動をとる新人社員も、少なくないことが指摘されている(南ほか 1993 : 173)。

直属の上司との関係について、笠井(2010)は、入社後3年間の上司が新入社員のその後に影響をおよぼしていると指摘している。

また、いわゆる「七五三問題」においては、大卒社員の3割が入社後3年以内で離職することが指摘されている。これについて安田(2008)は、若年者の定着には、若年者個人のありかた、上司のありかた、職場のありかたという3つの次元を統合的に考慮する必要があることを強調している。

入社間もない若手社員において、上司や職場がその後のキャリアに影響していることがわかったが、若手社員と接する中堅社員や上司が感じている「受け身的」「やる気が見られない」などについては、若手社員自身、どのようにしたらよいか戸惑いを感じ、行動できない様子もうかがえる。

また、若手社員の実態について、入社前後のイメージのギャップから幻滅を感じ、離転職行動に繋がる(佐々木 2006)ことなどは研究結果として報告されている。

しかし、若手社員が戸惑いなどを含めた“壁”としてぶつかるのは何かなどの詳細研究は、あまり見られない。そこで、若手社員が遭遇している“壁”について、解明する必要があると考える。

## II. 先行研究・調査および研究目的・研究方法

### II-1. 先行研究・調査

若手社員に対して、キャリアや育成をはじめとする先行研究は多く見られる。また、上司との関係性や職場との関係性についての研究も見られる。

問題の所在でも触れた笠井(2010)は、入社後3年間の上司が新入社員のその後に影響をおよぼし、成長を阻害するリスクもあると指摘している。

成長においてマイナスの影響を感じる上司は

66.7% (21名中14名)で、マイナスの影響を感じる上司と出会う時期は1年目が85.7%である。

安田(2008)は、本人、上司、職場の種類の組み合わせが、若年者の転職意向におよぼす影響を調べ、人間関係を原因とする若年者の早期離職や退職を削減するためには、初期参入の若年者に対して、職場内の対人関係の結成・維持支援を行うことや、若年者を直接指導する立場の中堅クラスに対して、職場の人間関係認知能力の増強支援策を行う必要があると指摘している。また、職場や上司の対人関係類型とのミスマッチにより、離・転職につながる可能性があることも指摘している。上司や職場の人間関係が、若手者社員の初期キャリアにおいて影響をおよぼしていることが明らかにされている。

### II-2. 研究目的

先行研究・調査より、入社3年までの期間、上司や職場の人間関係が、その後の成長に影響をおよぼすことが明らかとなっている。しかし、1~3年目時に仕事上、どのような「壁」にぶちあたるとのか、「壁」を乗り越える状況、また、壁を経験することにより成長を実感できるかどうかについては必ずしも明らかにされていない。

本研究では、どのような「壁」を経験することで、成長を実感することができるかについて明らかにし、成長軌道へ乗ることができる施策を提示したい。

### II-3. 研究方法

次に、本研究での研究方法について述べる。本研究を行うにあたり、2つの調査を活用した。

まず1つ目は、ワークス研究所が実施した「若年社員の就業意識に関する調査」を活用した。

<調査概要>

■調査目的：若手社員の就業に関する実態と意識を明らかにする

■調査対象：首都圏(1都3県)、関西圏(2府

4 県)、および愛知県で、大卒・大学院卒の、正規社員で働く 5 年目までの社員 (転職未経験者)

■サンプル数：1250 名 (各年次 250 名)

■調査期間：2010 年 9 月 28 日～30 日

■調査方法：Web 調査

■調査内容：現在および 1～3 年目の各年次における就業状況、保持能力、壁にぶつかった経験の有無、「やる気」が起こった、また失った経験の有無とその内容、入社前後における会社のギャップ、など

なお、この調査を実施する前に、3 名による事前ヒアリングと、A 社 (サービス業) の人事部にて実施した、1 年目の社員 (48 名) に対するヒアリング結果も参考にした。

本研究では、上記調査対象者のうち、大卒新卒者採用の抑制 (徳永, 2010) が見られた従業員 1000 人以上企業に入社した者に絞り, 分析対象とした。

「壁にぶつかった経験」について、どのような状態の“壁”なのかは、調査上定義をしていない。どのように、「壁を乗り越えた経験」についても、壁を乗り越えるのがどのような状態なのかは、調査上定義をしていないことを断わっておく。

2 つ目は、半構造化インタビュー調査を実施し、活用した。

<調査概要>

■調査対象：東京近辺で、大卒・大学院卒の正規社員で働く 4・5 年目の社員 (転職未経験者)

■サンプル数：10 名 (男女各 5 名)

■調査期間：2010 年 2 月 15 日～22 日

■調査内容：入社前後における会社のイメージ、1～3 年目までの就業状況など、1 人あたりに要した時間は、およそ 1 時間であった。なお、インタビュー対象者の了承の上、録音を行った。

### Ⅲ. 分析結果

#### Ⅲ-1. 1～3 年目に経験する「壁」について

##### ①仕事上の「壁」にぶつかった経験状況

現在 4・5 年目の者に, 1 年目時から 3 年目時に、仕事上の「壁」にぶつかった経験状況 (図表 1) と、その「壁」の乗り越え状況 (図表 2) を確認した。

仕事上の「壁」を経験し、その壁を乗り越えられた状況は、各年次において、

1 年目時：壁にぶつかった	52.2%
→乗り越えられた	63.3%
→乗り越えられなかった	15.6%
2 年目時：壁にぶちあたった	57.6%
→乗り越えられた	53.9%
→乗り越えられなかった	22.7%
3 年目時：壁にぶちあたった	56.3%
→乗り越えられた	53.6%
→乗り越えられなかった	24.6%

と、壁にぶちあたった経験は、1 年目時より 2 年目、3 年目の方が多傾向が見られる。

図表 1 1～3 年目時に仕事上の「壁」にぶつかった状況

	N=245		
	1年目時	2年目時	3年目時
あった	33.5%	35.5%	36.7%
どちらかというにあった	18.8%	22.0%	19.6%
どちらかというになかった	29.4%	24.5%	26.1%
なかった	18.4%	18.0%	17.6%
合計	100.0%	100.0%	100.0%
あった計	52.2%	57.6%	56.3%
なかった計	47.8%	42.4%	43.7%

1～3 年目時それぞれについて、その壁を乗り越えることができたかどうかについてみると (図表 2)、乗り越えたことができた者は半数を超えているのだが、できなかった者が、年次が高くなるにつれ多くなっている。

また、1～3 年目時をとおして、壁の経験状況の組み合わせをみと (図表 3)、1～3 年目時すべてに壁を経験している者 (「●●●」) は 4 割、逆にすべて経験していない者 (「×××」) は 3 割であった。

図表 2 1～3年目時に仕事上の「壁」の乗り越え状況

	1年目時 N=148	2年目時 173	3年目時 172
乗り越えることができた	37.5%	27.7%	26.8%
どちらかという乗り越えることができた	25.8%	26.2%	26.8%
どちらともいえない	21.1%	23.4%	21.7%
どちらかという乗り越えることができなかった	7.8%	14.2%	15.9%
乗り越えることができなかった	7.8%	8.5%	8.7%
合計	100.0%	100.0%	100.0%
乗り越えた計	63.3%	53.9%	53.6%
乗り越えられなかった計	15.6%	22.7%	24.6%

図表 3 1～3年目時に仕事上の「壁」にぶつかった状況の組み合わせ

1年目時	2年目時	3年目時	N=245
●	●	●	40.0%
●	●	×	6.5%
●	×	●	2.0%
●	×	×	3.7%
×	●	●	7.8%
×	●	×	3.3%
×	×	●	6.5%
×	×	×	30.2%
●=壁あり	×	=壁なし	100.0%

この組み合わせで、壁を乗り越えられたかどうかを2年目時以降でみる（図表4）。

まず、2年時に壁を乗り越えられたかどうかをみると、1・2年目時ともに壁を経験している者（「●●」）と1年目時は経験せず2年目で経験している者（「×●」）とでは、壁を乗り越えることができたと回答した者が31.6%と11.1%である。

乗り越えられた計でみても、55.3%と48.1%といことから、1年目時に経験した者の方が、乗り越えることができている。

3年目時に壁を乗り越えられたかどうかをみると、1～3年目時すべて壁を経験している者（「●●●」）は、乗り越えることができたと回答した者が31.6%である。サンプルは少ないが、2年目時では経験していないが、1年目時と3年目時に経験している者（「●×●」）は、20.0%、1年目時は経験していないが2～3年目時では経験している者（「×●●」）は15.8%、3年目時のみ

経験している者（「××●」）は12.5%である。

このことから、1～2年目時に壁を経験している者は、壁を乗り越えられる力を得ているのではないかと推察される。

図表 4 2～3年目時に仕事上の「壁」にぶつかった状況の組み合わせと乗り越え状況

2年目時	●● ×●	
	N=114	27
乗り越えることができた	31.6%	11.1%
どちらかという乗り越えることができた	23.7%	37.0%
どちらともいえない	22.8%	25.9%
どちらかという乗り越えることができなかった	13.2%	18.5%
乗り越えることができなかった	8.8%	7.4%
合計	100.0%	100.0%
乗り越えた計	55.3%	48.1%
乗り越えられなかった計	21.9%	25.9%

  

3年目時	●●● ●×● ×●● ××●			
	N=98	5	19	16
乗り越えることができた	31.6%	20.0%	15.8%	12.5%
どちらかという乗り越えることができた	22.4%	40.0%	26.3%	50.0%
どちらともいえない	22.4%	20.0%	26.3%	12.5%
どちらかという乗り越えることができなかった	15.3%	—	21.1%	18.8%
乗り越えることができなかった	8.2%	20.0%	10.5%	6.3%
合計	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
乗り越えた計	54.1%	60.0%	42.1%	62.5%
乗り越えられなかった計	23.5%	20.0%	31.6%	25.0%

## ② 「壁」の経験状況と成長実感との関係性

次に、「壁」の経験状況と成長実感の関係性を見る。（図表5）

まず、「壁」経験の有無では、各年次において、「壁」経験者の方が未経験者よりも、成長実感が高い傾向が見られる。

「壁」経験者のうち、「壁」を乗り越えられたかどうかでは、各年次において、乗り越えられた者の方が乗り越えられなかった者より、成長実感が高い傾向が見られる。

すなわち、「壁」を経験し、乗り越えることができた者は、成長をより実感をしている。

図表5 1～3年目時の仕事上の「壁」経験状況と成長実感

		1年目から2年目	
		成長したと思う計	成長していないと思う計
1年目時	壁経験あり	75.8%	10.9%
	乗り越えることができた計	87.7%	4.9%
	どちらともいえない	59.3%	11.1%
	乗り越えることができなかった計	50.0%	35.0%
	壁経験なし	71.8%	11.1%
		2年目から3年目	
		成長したと思う計	成長していないと思う計
2年目時	壁経験あり	72.3%	12.8%
	乗り越えることができた計	84.2%	6.6%
	どちらともいえない	48.5%	15.2%
	乗り越えることができなかった計	68.8%	25.0%
	壁経験なし	66.3%	6.7%
		3年目から4年目	
		成長したと思う計	成長していないと思う計
3年目時	壁経験あり	70.3%	12.3%
	乗り越えることができた計	86.5%	2.7%
	どちらともいえない	46.7%	20.0%
	乗り越えることができなかった計	55.9%	26.5%
	壁経験なし	64.5%	9.3%

図表6 退職理由(複数回答)

		N=46	
会社の将来性や方向性への不安	18	39.1%	
仕事を通じて成長感を実感できなかったから	13	28.3%	
よりよい仕事や会社が見つかったから	10	21.7%	
賃金への不満	9	19.6%	
自分の能力や専門性が仕事に活かせないから	9	19.6%	
評価への不満	7	15.2%	
職場の人間関係への不満	7	15.2%	
精神的にきつい仕事	6	13.0%	
契約期間満了	5	10.9%	
勤務条件(勤務時間、休日数、勤務地など)への不満	5	10.9%	
配置転換・出向・転籍への不満	4	8.7%	
進学・資格取得のため	4	8.7%	
会社倒産等	2	4.3%	
自分のけがや病気	2	4.3%	
肉体的にきつい仕事	2	4.3%	
定年	1	2.2%	
結婚	1	2.2%	
独立のため	1	2.2%	
出産	0	-	
育児に専念するため	0	-	
介護	0	-	
その他	2	4.3%	

次に、自由回答から新たに項目を抽出することとした。

分類する際、複数の項目が記入されているものは、たとえば2つの項目が記入されている場合は、2件とした。また、記入内容だけでは判断できないものは、分析対象から外した。

分析対象とした自由回答は、789件であった。

その結果、「壁」の種類を、6分類に類型化した。

#### ●仕事関連

1. 仕事内容関係：仕事の進め方・仕方，仕事量，目標，仕事の向き・慣れ，仕事の理解 など
2. 仕事上での人間関係：上司、教育担当者（指導者、プリセクター）、職場の人、顧客 など
3. 自分自身関係：自分の能力，同僚との比較，話し方（敬語など），社会人としての意識，任せられる不安 など
4. 会社自体関係：希望の会社ではない，会社への愛着，会社の業績，事業撤退 など
5. 就業全般関係：働くことの意義，社会人としての自覚，仕事と理想のギャップ，仕

### III-2. 仕事上の「壁」の種類と類型化

1～3年目時において経験する「壁」は何か、分析を行う。

ぶつかる「壁」が、各自において異なっている可能性があるため、どのような「壁」が存在しているかを検証する。検証にあたっては、「壁」について自由回答にて得られた質的データを用いる。

現在1年目から5年目までの者のデータのうち、1年目時から3年目時の間で、壁にぶつかった経験がある者の、その内容を分析し、分類を行った。

分類するにあたり手順としては、まずは「ワーキングパーソン調査2010」（以下WP調査）の退職理由と事前ヒアリングから、項目を抽出することにした。WP調査の退職理由は、図表6のとおりであった。

集計の条件は、「学歴：大学・大学院卒業者，勤務先：従業員1000人以上企業，雇用形態：正社員，年齢：20代」とした427名のうち、退職経験がある46名で集計した。

事とプライベートの両立 など

●仕事以外

6. 仕事以外関係：プライベートの人間関係（彼・彼女 など）、仕事以外での自分自身関係（体調不良、恋愛、失恋、結婚、妊娠 など）

この6分類の出現の割合は、図表7に示すとおりである。1年目から3年目までに遭遇する「壁」は、「仕事内容関係」が全体の6割近くを占めており、突出している。

「仕事上での人間関係」(15.3%)、「自分自身関係」(17.3%)といった対人的要因がかかわる「壁」が、これに続いている。

図表7 「壁」の類型化の割合

	1年目時	2年目時	3年目時	計
仕事内容	55.1%	63.9%	55.4%	58.4%
人間関係	17.6%	16.5%	18.1%	15.3%
自分自身	16.3%	12.6%	17.6%	17.3%
会社自体	3.8%	4.9%	6.7%	4.9%
就業全般	4.8%	0.7%	0.5%	2.3%
仕事以外	2.2%	1.4%	1.6%	1.8%
	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

① 「壁」の種類と乗り越えられたかどうかの関係性

6分類の「壁」ごとに、壁をのりこえられたかどうかをみた。(図表8)

ここでの分析対象は、現在4・5年目の者である。

「会社自体関係」「就業自体関係」「仕事以外関係」は、件数が少ないため、「仕事内容関係」「仕事上での人間関係」「自分自身関係」「会社自体関係」で見えていくことにする。

まず「仕事内容関係」をみる。

1年目時では、乗り越えられた者は73.9%、2年目時では62.1%、3年目時では62.3%である。

次に「仕事上での人間関係」をみる。

1年目時では、乗り越えられた者は60.0%、2年目時では24.0%、3年目時では44.4%である。

「自分自身関係」を見る。

1年目時では、乗り越えられた者は27.8%、2年目時では47.4%、3年目時では42.9%である。

図表8 「壁」の種類と乗り越えられ状況

	N	乗り越えた計	乗り越えられなかった計	どちらともいえない
<b>1年目時</b>				
仕事関連	69	73.9%	8.7%	17.4%
人間関係	30	60.0%	23.3%	16.7%
自分自身	18	27.8%	33.3%	38.9%
会社自体	3	0.0%	0.0%	100.0%
就業自体	4	50.0%	50.0%	0.0%
仕事以外	2	100.0%	0.0%	0.0%
<b>2年目時</b>				
仕事関連	87	62.1%	16.1%	21.8%
人間関係	25	24.0%	44.0%	32.0%
自分自身	19	47.4%	31.6%	21.1%
会社自体	3	66.7%	0.0%	33.3%
就業自体	—	—	—	—
仕事以外	1	100.0%	0.0%	0.0%
<b>3年目時</b>				
仕事関連	69	62.3%	17.4%	20.3%
人間関係	27	44.4%	37.0%	18.5%
自分自身	28	42.9%	32.1%	25.0%
会社自体	7	42.9%	42.9%	14.3%
就業自体	1	100.0%	0.0%	0.0%
仕事以外	2	100.0%	0.0%	0.0%

② 「壁」の種類と成長実感の関係性

「壁」の種類ごとと成長実感との関係性を見る。

「会社自体関係」「就業自体関係」「仕事以外関係」は、件数が少ないため、「仕事内容関係」「仕事上での人間関係」「自分自身関係」「会社自体関係」で見えていくことにする(図表9)。

「仕事内容関係」は、成長を実感した者は、1年目時では84.1%、2年目時では82.8%、3年目時では79.7%である。

「仕事上での人間関係」は、1年目時では76.7%、2年目時では64.0%、3年目時では74.1%である。

「自分自身関係」は、1年目時では55.6%、2年目時では57.9%、3年目時では60.7%である。

次に、「仕事内容関係」「仕事の人間関係」「自分自身関係」の3分類で、それぞれ壁を乗り越えた

どうかでの成長実感との関係性をみる。

1年目時から3年目時を見ると、壁を乗り越えられた者は、成長を実感していることがわかる。

しかし、「仕事上の人間関係」では、1・2年目時において、壁を乗り越えられなかった者でも、成長を実感している。

図表9 「壁」の種類と成長実感との関係性

	N	成長したと思う計	成長していないと思う計	どちらともいえない
<b>1年目時</b>				
仕事関連	69	84.1%	5.8%	10.1%
人間関係	30	76.7%	16.7%	6.7%
自分自身	18	55.6%	27.8%	16.7%
会社自体	3	100.0%	—	—
就業自体	4	50.0%	25.0%	25.0%
仕事以外	2	100.0%	—	—
<b>2年目時</b>				
仕事関連	87	82.8%	5.7%	11.5%
人間関係	25	64.0%	20.0%	16.0%
自分自身	19	57.9%	31.6%	10.5%
会社自体	3	66.7%	33.3%	—
就業自体	—	—	—	—
仕事以外	1	—	—	100.0%
<b>3年目時</b>				
仕事関連	172	79.7%	11.6%	8.7%
人間関係	27	74.1%	7.4%	18.5%
自分自身	17	60.7%	25.0%	14.3%
会社自体	7	71.4%	—	28.6%
就業自体	1	100.0%	—	—
仕事以外	2	—	—	100.0%

### III-3. 上司等との関わり方と成長実感との関係性

上司や教育担当者、同僚（職場）が、仕事をすすめる上で、どの程度指導やアドバイスをしてくれたかにより、壁を乗り越えられるか、また成長を実感できるか分析を行う。

1～3年目時の各年次において、上司等がどの程度、指導やアドバイスをしてくれたかどうかで、壁を乗り越えることができたかどうかをみる。

図表10のとおり、各年次において、上司、教育担当者、同僚（職場）ともに、「よくしてくれた（計）」ほど、壁を乗り越えられている。

上司だけをみると、年次が上がるほど、上司がよくしてくれなかったことで、壁を乗り越えられ

ていない状況も明らかとなった。

同僚（職場）をみると、3年目時では、よくしてくれなかった者は、壁を乗り越えられなかったが高くなっている。

次に、上司等との関わりと、壁を乗り越え状況および成長実感との関係性をみる（図表11）。

上司をみると、1～3年目時に共通して、よくしてくれた場合、壁の乗り越え状況にかかわらず、よくしてくれなかったよりも、成長を実感している傾向が見られる。

教育担当者においても、上司と同様の傾向がみられる。

同僚（職場）については、2年目時までは上司や教育担当者と同様であるが、3年目時においては、よくしてくれないと、成長の実感を得られていない状況がわかる。

まとめると、1～3年目時の初期キャリアの期間、上司との関わりが壁の乗り越えるために重要であり、成長を実感するためにも、重要な存在であることがわかった。

また、教育担当者の存在も重要であるが、年次が上がった3年目時では、同僚（職場）の存在も重要であることがわかった。

若手社員をどのような“壁”を越えさせることで成長を感じさせられるか

図表 10 上司等との関わりと「壁」の乗り越え状況

	1年目			2年目			3年目					
	N	よくしてく れた計	してくれな かった計	該当者 いない	N	よくしてく れた計	してくれな かった計	該当者 いない	N	よくしてく れた計	してくれな かった計	該当者 いない
<b>上司</b>												
乗り越えることができた	48	79.2%	20.8%		39	79.5%	20.5%		37	78.4%	18.9%	2.7%
どちらかという乗り越える ことができた	33	69.7%	30.3%		37	78.4%	21.6%		37	75.7%	24.3%	0.0%
どちらともいえない	27	66.7%	33.3%		33	60.6%	39.4%		30	60.0%	40.0%	0.0%
どちらかという乗り越える ことができなかった	10	80.0%	20.0%		20	65.0%	35.0%		22	50.0%	50.0%	0.0%
乗り越えることができなかった	10	70.0%	30.0%		12	58.3%	41.7%		12	41.7%	58.3%	0.0%
乗り越えた計	81	75.3%	24.7%		76	78.9%	21.1%		74	77.0%	21.6%	1.4%
乗り越えられなかった計	20	75.0%	25.0%		32	62.5%	37.5%		34	47.1%	52.9%	0.0%
<b>教育担当者</b>												
乗り越えることができた	48	77.1%	14.6%	8.3%	39	59.0%	20.5%	20.5%	37	73.0%	8.1%	18.9%
どちらかという乗り越える ことができた	33	69.7%	27.3%	3.0%	37	67.6%	24.3%	8.1%	37	56.8%	24.3%	18.9%
どちらともいえない	27	74.1%	25.9%	—	33	57.6%	36.4%	6.1%	30	46.7%	40.0%	13.3%
どちらかという乗り越える ことができなかった	10	60.0%	40.0%	—	20	75.0%	15.0%	10.0%	22	40.9%	31.8%	27.3%
乗り越えることができなかった	10	60.0%	40.0%	—	12	66.7%	25.0%	8.3%	12	33.3%	33.3%	33.3%
乗り越えた計	81	74.1%	19.8%	6.2%	76	63.2%	22.4%	14.5%	74	64.9%	16.2%	18.9%
乗り越えられなかった計	20	60.0%	40.0%	—	32	71.9%	18.8%	9.4%	34	38.2%	32.4%	29.4%
<b>同僚(職場)</b>												
乗り越えることができた	48	77.1%	12.5%	10.4%	39	71.8%	17.9%	10.3%	37	75.7%	13.5%	10.8%
どちらかという乗り越える ことができた	33	69.7%	27.3%	3.0%	37	78.4%	13.5%	8.1%	37	67.6%	27.0%	5.4%
どちらともいえない	27	63.0%	33.3%	3.7%	33	63.6%	33.3%	3.0%	30	53.3%	43.3%	3.3%
どちらかという乗り越える ことができなかった	10	70.0%	30.0%	0.0%	20	60.0%	35.0%	5.0%	22	54.5%	36.4%	9.1%
乗り越えることができなかった	10	50.0%	40.0%	10.0%	12	50.0%	50.0%	0.0%	12	25.0%	58.3%	16.7%
乗り越えた計	81	74.1%	18.5%	7.4%	76	75.0%	15.8%	9.2%	74	71.6%	20.3%	8.1%
乗り越えられなかった計	20	60.0%	35.0%	5.0%	32	56.3%	40.6%	3.1%	34	44.1%	44.1%	11.8%

図表 11 上司等との関わりからみる、「壁」の乗り越え状況と成長実感

	1年目				2年目				3年目				
	N	してくれた 計	してくれな かった計	該当者は いない	N	してくれた 計	してくれな かった計	該当者は いない	N	してくれた 計	してくれな かった計	該当者は いない	
<b>上司</b>													
乗り越える 計	成長したと思う計	71	77.5%	22.5%	64	78.1%	21.9%		64	79.7%	20.3%	—	
	どちらともいえない	6	66.7%	33.3%	7	71.4%	28.6%		8	62.5%	37.5%	—	
	成長していないと思う計	4	50.0%	50.0%	5	100.0%	—		1	50.0%	—	50.0%	
どちらとも いえない	成長したと思う計	16	68.8%	31.3%	16	62.5%	37.5%		14	71.4%	28.6%	—	
	どちらともいえない	8	75.0%	25.0%	12	75.0%	25.0%		10	60.0%	40.0%	—	
	成長していないと思う計	3	33.3%	66.7%	5	20.0%	80.0%		6	33.3%	66.7%	—	
乗り越えら れなかった 計	成長したと思う計	10	90.0%	10.0%	22	63.6%	36.4%		19	52.6%	47.4%	—	
	どちらともいえない	3	100.0%	—	2	100.0%	—		6	—	100.0%	—	
	成長していないと思う計	7	42.9%	57.1%	8	50.0%	50.0%		9	66.7%	33.3%	—	
<b>教育担当者</b>													
乗り越える 計	成長したと思う計	71	76.1%	18.3%	5.6%	55	70.9%	29.1%	14.1%	51	69.0%	19.0%	12.1%
	どちらともいえない	6	66.7%	16.7%	16.7%	5	80.0%	20.0%	28.6%	33	57.1%	21.4%	21.4%
	成長していないと思う計	4	50.0%	50.0%	—	5	100.0%	—	—	32	65.1%	9.3%	25.6%
どちらとも いえない	成長したと思う計	16	75.0%	25.0%	—	14	50.0%	50.0%	12.5%	14	57.1%	42.9%	—
	どちらともいえない	8	75.0%	25.0%	—	12	75.0%	25.0%	—	2	50.0%	50.0%	—
	成長していないと思う計	3	66.7%	33.3%	—	5	60.0%	40.0%	—	28	48.5%	36.4%	15.2%
乗り越えら れなかった 計	成長したと思う計	10	60.0%	40.0%	—	20	85.0%	15.0%	9.1%	9	41.7%	33.3%	25.0%
	どちらともいえない	3	100.0%	—	—	2	50.0%	50.0%	—	2	33.3%	33.3%	33.3%
	成長していないと思う計	7	42.9%	57.1%	—	7	71.4%	28.6%	12.5%	50	50.7%	23.9%	25.4%
<b>同僚(職場)</b>													
乗り越える 計	成長したと思う計	71	74.6%	16.9%	8.5%	57	80.7%	19.3%	—	54	75.9%	17.2%	6.9%
	どちらともいえない	6	83.3%	16.7%	—	7	85.7%	14.3%	—	40	66.7%	28.6%	4.8%
	成長していないと思う計	4	50.0%	50.0%	—	5	100.0%	—	—	38	74.4%	14.0%	11.6%
どちらとも いえない	成長したと思う計	16	62.5%	31.3%	6.3%	15	60.0%	40.0%	—	14	50.0%	50.0%	—
	どちらともいえない	8	62.5%	37.5%	—	12	75.0%	25.0%	—	2	50.0%	50.0%	—
	成長していないと思う計	3	66.7%	33.3%	—	5	60.0%	40.0%	—	32	57.6%	39.4%	3.0%
乗り越えら れなかった 計	成長したと思う計	10	70.0%	20.0%	10.0%	21	61.9%	38.1%	—	10	41.7%	41.7%	16.7%
	どちらともいえない	3	100.0%	—	—	2	0.0%	100.0%	—	3	33.3%	66.7%	—
	成長していないと思う計	7	28.6%	71.4%	—	8	62.5%	37.5%	—	59	56.7%	31.3%	11.9%

## IV. 考察

### IV-1. どのような「壁」を乗り越えると成長実感が高まるのか

入社3年までに、仕事上の「壁」を経験し、乗り越えることにより、成長を実感することが明らかとなった。

「壁」の種類のうち、図表12をみると、「仕事内容関連」の「壁」を経験することにより、成長をより実感している傾向が見られる。しかし、「仕事上の人間関係」については、成長を実感できない状況も明らかとなった。

図表12 「壁」の種類、乗り越え状況と成長実感との関係性

		N	成長したと思う計	成長していないと思う計	どちらともいえない	
1年目から2年目						
1年目時	仕事内容	乗り越えられた計	51	94.1%	—	5.9%
		乗り越えられなかった計	6	50.0%	33.3%	16.7%
		どちらともいえない	12	58.3%	16.7%	25.0%
	自分自身	乗り越えられた計	5	100.0%	—	—
		乗り越えられなかった計	6	16.7%	66.7%	16.7%
		どちらともいえない	7	57.1%	14.3%	28.6%
人間関係	乗り越えられた計	18	77.8%	22.2%	—	
	乗り越えられなかった計	7	71.4%	14.3%	14.3%	
	どちらともいえない	5	80.0%	—	20.0%	
2年目から3年目						
2年目時	仕事内容	乗り越えられた計	54	92.6%	1.9%	5.6%
		乗り越えられなかった計	14	85.7%	7.1%	7.1%
		どちらともいえない	19	52.6%	15.8%	31.6%
	自分自身	乗り越えられた計	9	77.8%	11.1%	11.1%
		乗り越えられなかった計	6	33.3%	66.7%	—
		どちらともいえない	4	50.0%	25.0%	25.0%
人間関係	乗り越えられた計	6	83.3%	16.7%	—	
	乗り越えられなかった計	11	72.7%	18.2%	9.1%	
	どちらともいえない	8	37.5%	25.0%	37.5%	
3年目から4年目						
3年目時	仕事内容	乗り越えられた計	43	86.0%	4.7%	9.3%
		乗り越えられなかった計	12	75.0%	16.7%	8.3%
		どちらともいえない	14	64.3%	28.6%	7.1%
	自分自身	乗り越えられた計	12	100.0%	—	—
		乗り越えられなかった計	9	33.3%	55.6%	11.1%
		どちらともいえない	7	28.6%	28.6%	42.9%
人間関係	乗り越えられた計	12	100.0%	—	—	
	乗り越えられなかった計	10	50.0%	20.0%	30.0%	
	どちらともいえない	5	60.0%	—	40.0%	

なぜ「仕事上の人間関係」の「壁」を越えられなくても成長を実感しているのかについて、自由回答データをみると、相手の人間性については自分ではどうしようもないと感じている状況が見受けられた。

「仕事上の人間関係」だけではなく、壁を乗り越えなくても成長を実感している者の中には、

「時間が解決してくれた」

「慣れた」

「我慢した」

などの言葉がみられた。この「時間が解決してくれた」「慣れた」「我慢した」などは、壁を乗り越えた者の中にも見られた言葉であった。

このように、同じ言葉でも受け止め方は異なり、定量データだけでは明らかにできない面が残る。そこで、定性データによる補完を目的として、インタビュー調査を実施し、10名から詳細を聞いた。

インタビュー調査で把握できたことは、

「全体を見られるようになると、“余裕”が出てくる。余裕が出てくると、全体が見られるようになる」

に代表されるとらえ方である。全体が見られるようになるのは、1年以降経ったところで、2年目の半ばには余裕が出てくるようだ。ひと通りの仕事が終わってくると、慣れてはくるが、慣れからミスをしてしまうこともあり、そのような時期に先輩が入ってくると、再度確認ができたという。

「壁」を乗り越えられるかどうかについて、

「今ぶちあたっている“壁”と、前にぶちあたったものと比較して、前よりもましと思っただら、楽になった」

という回答もあった。

また、恋愛や結婚などのプライベートな部分が励みになり、前向きに考えられたので、壁も乗り越えることができたこともうかがえる。

仕事上、職場の人には話をすることができなくても、パートナー（彼・彼女、夫・妻など）や社外の友人の存在も小さくない。

“余裕がない”ことについては、入社前後のギャップも関係していることが考えられる。

つまり、入社前にイメージしていたことと、実際に入社した後ではギャップを生じる、いわゆるリアリティ・ショックを感じる者もいる。

入社前後で、何にギャップがあったかについて

は、図表 13 に示すとおりである。「かなりギャップがあった」ものの上位 5 位を見ると、

- 「最初の配属先の決定」 24.4%
- 「担当した仕事内容」 19.3%
- 「上司の能力や資質」 17.6%
- 「先輩の能力や資質」 17.2%
- 「勤務時間・休日」 16.8%
- 「会社に勤めるということ全般」 16.4%

である。

また、「ギャップがあった計」の上位 5 位は、

- 「最初の配属先の決定」 58.8%
- 「担当した仕事内容」 56.7%
- 「職場の人間関係」 56.7%
- 「教育研修」 50.8%
- 「上司の能力や資質」 50.4%
- 「会社に勤めるということ全般」 50.4%

と、「担当した仕事内容」や「職場の人間関係」が上位となっている。

この結果やヒアリングから、学生から社会人への戸惑いがうかがえる。

図表 13 入社前後でのギャップ

	かなり ギャップ があった	多少は ギャップ があった	ほとんど ギャップ はなかつ た	ギャップ があった 計	計
最初の配属先の決定	24.4%	34.5%	41.2%	58.8%	100.0%
教育研修	13.4%	37.4%	49.2%	50.8%	100.0%
会社の事業方針・ビジョン	9.7%	23.1%	67.2%	32.8%	100.0%
社内ルール・常識	15.5%	31.5%	52.9%	47.1%	100.0%
担当した仕事内容	19.3%	37.4%	43.3%	56.7%	100.0%
評価の仕組み・実態	13.4%	35.7%	50.8%	49.2%	100.0%
上司の能力や資質	17.6%	32.8%	49.6%	50.4%	100.0%
先輩の能力や資質	17.2%	30.7%	52.1%	47.9%	100.0%
同僚の能力や資質	13.0%	29.4%	57.6%	42.4%	100.0%
職場の人間関係	16.0%	40.8%	43.3%	56.7%	100.0%
勤務地	14.7%	22.7%	62.6%	37.4%	100.0%
勤務時間・休日	16.8%	23.5%	59.7%	40.3%	100.0%
給与・福利厚生	15.1%	26.5%	58.4%	41.6%	100.0%
会社に勤めるということ全般	16.4%	34.0%	49.6%	50.4%	100.0%

上記に挙げた項目は、「壁」として挙げた項目に含まれているものである。

入社間もない 1 年目では、先行研究でも明らかとなっているように、リアリティ・ショック、幻滅経験が影響していると考えられる。

慣れるまでの時間により、どのくらいの時期ま

で影響するかであるが、図表 14 をみると、「最初の配属先の決定」「担当した仕事内容」「上司の能力や資質」「先輩の能力や資質」「勤務時間・休日」「会社に勤めること全般」に限らず、多少時間がかかっても慣れていることがうかがわれる。

図表 14 入社後、慣れるまでの時間

	多 少 慣 れ る ま で に 時 間 が か か つ た	全 く 慣 れ な か つ た	計	
最初の配属先の決定	52.9%	38.7%	8.4%	100.0%
教育研修	57.6%	33.2%	9.2%	100.0%
会社の事業方針・ビジョン	58.0%	34.5%	7.6%	100.0%
社内ルール・常識	49.6%	41.6%	8.8%	100.0%
担当した仕事内容	36.6%	51.3%	12.2%	100.0%
評価の仕組み・実態	45.8%	45.0%	9.2%	100.0%
上司の能力や資質	51.3%	40.3%	8.4%	100.0%
先輩の能力や資質	51.7%	40.3%	8.0%	100.0%
同僚の能力や資質	56.3%	38.2%	5.5%	100.0%
職場の人間関係	39.9%	51.3%	8.8%	100.0%
勤務地	64.3%	29.4%	6.3%	100.0%
勤務時間・休日	59.2%	33.2%	7.6%	100.0%
給与・福利厚生	60.9%	31.1%	8.0%	100.0%
会社に勤めるということ全般	47.9%	43.7%	8.4%	100.0%

また、「人間関係」については、少なからず悩むことがあり、その中には、

「年が離れている人には声をかけづらい」

「年が離れていると、会話がぎくしゃくする」

といった悩みのほかに、

「忙しそうだと、声をかけるのはわるい」

と躊躇してしまうこともあるようだ。

「年が離れている人」については、

「自分だけでなく、相手も話に困っていること

もある。でも、お酒を飲む機会があり、それ以降、打ち解けた」

ことで、話しやすい状況になったと語っていた。

相談しやすい相手として、身近な先輩や上司を挙げる人が多かったが、上司には、なかなか本音を言えない者もいた。

#### IV-2. 「人事」のかかわり方

若手社員の育成に関して人事がかかわっているものは、新人研修をはじめとした研修であろう。

しかし、これまで見てきたことからわかるよ

うに、職場の人に相談ができないなど、第三者に相談したい心情も見られる。

専門の相談窓口を設置している企業も見られるが、「相談」できる体制を整備しておくことも、孤立や離職を回避させる人事施策の一つであろう。

現在、大卒者の新卒採用において、リクルートが調査した「新卒学生の採用活動に関する調査」(図表 15) をみると、1000人以上企業では、「採用と育成を一貫して行っている企業が 65.6%と 6割を超えている。

採用と育成を一貫して行うことになれば、入社前から入社後にかけて、身近に接してきた人事が、身近な相談者となるのではないだろうか。

ただし、人事異動の関係により担当者がたびたび変わってしまうと、新たに関係を構築する時間を要してしまうため、「身近な相談者」としては難しくなる可能性はある。

**図表 15 企業の「採用」と「育成」の取り組み状況**

	1000～ 4999人	5000人 以上	1000人 以上計
N	104	18	122
採用と育成を一貫して行っている	65.4%	66.7%	65.6%
採用と育成は一貫していないが、 今後は一貫して行う予定	9.6%	11.1%	9.8%
採用と育成は一貫して行っていない	22.1%	16.7%	21.3%
採用と育成を一貫しているが、 今後は一貫して行わない予定	—	—	—
無回答	2.9%	5.6%	3.3%
	100.0%	100.0%	100.0%

ここで、育成する側つまり新入社員を部下にもつ上司が、新入社員を育成するなかでどのように感じているかについても触れておきたい。

新入社員の育成で困ったことや迷ったこと<sup>2)</sup>について、

- 「いい訳が多くミスを認めない」
- 「打たれ弱い、言いすぎるとすぐに落ち込む」
- 「(知識習得や仕事の) 意欲が足りない・見られない」
- 「やる気がない・見られない」
- 「相談にこない、報告がない」

「プライベートと仕事の区別がついていない」が見られるなか、

「教育方法がわからない」

「どのように接していいかわからない」

「世代のギャップ・違い」

「モチベーションの維持」

など、育成する側ともまどっている様子が見られる。

長年新人が入ってこない、育成の仕方を忘れてしまったり、教育指導やマネジメントをしたことがなかったりする上司も出てくる。

こうした現状を踏まえると、今後は若年者への教育指導やマネジメント方法を指導する必要性があると考えられる。

また、若手社員を受け入れる際に、受け入れる上司が、若年社員をマネジメントできるかどうかを判断するのではなく、現状の“若者”の動向などを状況提供し、共有する場があるとよいのではないかと考える。

以上を踏まえると、新入社員およびその上司や教育担当者、職場をつなぐためには、意図的に人事が関与することも重要であろう。

#### IV-3. まとめ

ここで本研究をまとめておきたい。

入社3年までの初期キャリアにおいて、仕事上の「壁」を経験し、乗り越えることにより、成長を実感することが明らかとなった。そのなかでも、1～2年目時に壁を経験している者は、壁を乗り越えられる力を得ているのではないかと推察される。

仕事上の「壁」のうち、「仕事内容関連」の「壁」を経験することにより、成長をより実感している傾向が見られる。しかし、「仕事上の人間関係」については、成長を実感できない状況も明らかとなった。

また、1～3年目時の初期キャリアにおいて、上司の存在は重要で、「壁」を乗り越える状況や成長を実感することに影響を与えている。教育担当者においても上司と同様であるが、年次が上がった

3年目時においては、同僚（職場）の存在も重要であることがわかった。

追加分析として、1～3年時の「壁」の有無により、自己評価ではあるが、能力を保持した時期を見る（図表16）。

図表16 「壁」有無別の「能力」の保持時期

「壁」	1年目時	2年目時	3年目時
	2～5年目計	3～5年目計	4～5年目計
<b>円満な人間関係を築く力</b>			
あった計	15.5%	6.9%	2.0%
なかった計	2.5%	1.3%	1.3%
<b>人と協力しながら物事に取り組む力</b>			
あった計	19.4%	11.6%	2.7%
なかった計	15.5%	5.3%	4.1%
<b>目標に向かって人や集団をひっぱる力</b>			
あった計	30.6%	24.6%	7.9%
なかった計	22.5%	21.6%	7.7%
<b>自分の感情をコントロールする力</b>			
あった計	18.8%	12.4%	5.6%
なかった計	11.7%	4.4%	1.5%
<b>やる気を維持する力</b>			
あった計	17.8%	11.5%	2.7%
なかった計	18.0%	8.9%	6.0%
<b>良い行動を習慣として続けられる力</b>			
あった計	16.1%	11.2%	2.2%
なかった計	15.9%	6.6%	—
<b>情報収集・分析して、課題を発見する力</b>			
あった計	37.5%	25.0%	7.9%
なかった計	26.5%	9.4%	4.5%
<b>課題解決のための計画を立案する力</b>			
あった計	35.4%	28.9%	11.1%
なかった計	32.7%	15.7%	9.4%
<b>行動を起こし、最後までやりきる力</b>			
あった計	28.0%	15.1%	4.4%
なかった計	20.0%	10.8%	5.9%
<b>文章の構成や要旨を的確に理解する力</b>			
あった計	29.8%	18.6%	7.1%
なかった計	13.6%	1.8%	—
<b>データや数字をすばやく読み取る力</b>			
あった計	35.9%	24.4%	5.4%
なかった計	26.7%	10.0%	4.7%
<b>論理的に物事を分析・構築する力</b>			
あった計	27.4%	19.0%	6.3%
なかった計	22.2%	8.8%	1.8%
<b>独自のものの見方や考え方をする力</b>			
あった計	31.9%	22.7%	7.2%
なかった計	10.2%	14.0%	6.1%
<b>現在の仕事に関する専門的な知識</b>			
あった計	65.3%	42.0%	12.7%
なかった計	63.1%	35.6%	3.3%
<b>現在の仕事の遂行に必要な技術やノウハウ</b>			
あった計	68.8%	50.0%	16.5%
なかった計	69.6%	34.9%	12.5%
<b>自分自身で目標を立てることができる</b>			
あった計	43.7%	29.3%	11.9%
なかった計	33.3%	23.0%	7.2%

16項目のうち、

「やる気を維持する力」と「良い行動を習慣として続けられる力」以外の14項目において、「壁がなかった」よりも「壁があった」方が、能力が身に付いていると自己評価している傾向がみられる。ただし、「やる気を維持する力」と「良い行動を習慣として続けられる力」についても、2年目時に「壁があった」方が、能力が身に付いたと回答している。

これらのことから、「壁」を経験すると、仕事上に必要な能力が身に付くといっている。いいだろう。

日本経済団体連合会が調査<sup>3</sup>した新卒採用の「選考時に重視する要素」を見ると、「コミュニケーション能力」が最も重視されているが、次いで「主体性」が重視されている。

人事担当者が就職活動中の学生に受ける印象<sup>4</sup>は、

「ストレス耐性が低い。自分の考えや思いを持っていると思うが、発信をしないので、持っているのか否なのかが良くわからない学生が多い。一言で言うと物足りない」

「真面目、何事にも無難にこなす学生が多いが、個性の強い学生が少なくなっていると感じる」

「まじめで熱心だけれども、快活さに乏しい」などが挙げられる。

前述した育成する側の上司・先輩が新入社員に対して困っていることで、「相談にこない、報告がない」について、若手社員からの言い分として、「声が掛けにくい」という事実がある。その中で、上司や先輩から声をかけてもらえると“安堵感”や“見てもらえている”という「安心感」や「信頼感」が生まれているのである。

はじめの声かけの一言は、上司や先輩、あるいは、先にいる職場の人が声をかけることが重要ではないかと考える。

また、飲食をともなう交流も、相互の関係が打ち解けることができる一因であろう。

「壁」を経験させることは、初期キャリアにお

いて、重要であることは前述でも述べたが、「壁」にぶつかったときに、上司や教育担当者等のフォローがあるか、また、どのようにフォローするかが重要である。その「壁」を乗り越えられるかどうかについても、上司等のフォローが重要であることは確かである。

仮に、「壁」を乗り越えられなかったとしても、成長実感を得ることができるため、あえて「壁」にぶつからせることも重要であろう。ただし、その際、何もフォローしないと、疎外感を感じてしまい、さらに、仕事が上手くいかなくなるといった、負のスパイラルにおちいってしまう可能性も否定できない。

企業において、コミュニケーション能力や主体性を求めることはわかるが、社会人となる前にこれらの能力を身につけることが出来ていないのであれば、初期キャリアの中で身につけさせることで、独り立ちした後の成長にプラスの影響を与えることができる可能性も、あるのではないだろうか。

「壁」の概念は、各自において、保持していない能力や過去において経験していない事象に遭遇したときに生じるものだと考える。

そのように定義した場合、「壁」を経験させることで、“過去にない経験”をさせ、対処方法を学ぶことで“その能力を取得”することができると思われる。

最後に、本研究では、職場満足度やもともと保持している能力の有無、目標保持の有無などを考慮した分析をしていないが、これらの要素も、分析上では有益ではないかと考える。また、従業員1000人以上企業で就業する者を対象としたが、従業員1000人未満企業など、中小規模での分析を行っていない。

「壁」の種類は分析しているが、「壁」の“高さ”について触れていない。

社会人になる前からある能力を保持していた者と、初期キャリアのなかで保持した者・保持できなかった者とで、差が見られるかどうかについて

も興味を持つ。

これらは、今後の課題として残る。

## 注

- 1 調査対象：従業員規模300人以上の企業4500社  
調査時期：2010年11月26日～12月15日  
集計対象数：287社  
本稿で使用のデータは、1000人以上企業の122社  
調査方法：郵送調査  
調査協力：株式会社電通リサーチ
- 2 リクルートワークス研究所実施の「大卒20～50代の仕事における成長についての意識調査」を活用  
調査対象：4年生大学卒で、正社員・正職員、契約社員・嘱託、フリーター（社会人アルバイト）、パートタイマー、派遣で就業している22～59歳の男女。地域は全国（インテージ社の登録モニター）2000名（男女各1000名）  
調査時期：2010年3月10日～3月15日  
調査方法：Web調査
- 3 「新卒採用（2010年3月卒業者）に関するアンケート調査結果」2010年4月14日発表  
調査対象：（社）日本経済団体連合会 企業会員1283社  
調査時期：2010年2～3月  
回答数：425社（回答率33.1%）
- 4 リクルートワークス研究所実施の「採用に関するアンケート調査」を活用  
調査対象：大手企業を中心とした248社  
調査時期：2009年1月15日～2月2日  
回収数：96社  
調査方法：Fax調査

## 参考文献

- 上西充子・川喜多番（編），2010、『就職活動から一人前の組織まで：初期キャリアの事例研究』，同友館
- ダニエル・ピンク/大前研一（訳），2010、『モチベーション3.0 持続する「やる気！」をいかに引き出すか』，講談社
- 金井壽宏・高橋俊介，2005、『キャリアの常識の嘘』，朝日新聞社
- 金井壽宏・守島基博・高橋潔，2004、『会社の元気は人事がつくる—企業変革を生み出すHRM—』，日本経団連出版
- 笠井恵美，2010，「入社後3年間の上司が，新入社員のその後の成長を阻害するリスク」『Works Review』Vol.5
- 南隆男/浦光博/角山剛/武田圭太，1993，『組織・職務と人間行動—効率と人間尊重との調和』，ぎょうせい
- 日本経団連出版，2008，『働きがいのある職場づくり事例集』，日本経団連出版
- 太田聡一，2010，『若年者就業の経済学』，日本経済新聞出版社
- 佐々木政司，2006，「新入社員の幻滅経験がその後の組織社会化に及ぼす効果」『一宮女子短期大学紀要』第45集
- 佐藤博樹，2010，『働くことと学ぶこと—能力開発と人材活用』，ミネルヴァ書房
- 柴田昌治，2007，『なぜ社員はやる気をなくしているのか』，日本経済新聞出版社
- 杉浦健，2004，『転機の心理学』，ナカニシヤ出版
- 高橋俊介，2006，『人が育つ会社をつくる—キャリア創造のマネジメント』，日本経済新聞出版社
- 田中健吾，2009，『ソーシャルスキルと職業性ストレス—企業従業員の臨床社会心理学的研究』，晃洋書房
- 徳永英子，2010，「大卒新卒者採用を抑制すると「リスク」となる

- 
- のカー大手企業における組織への影響を考察」『Works Review』Vol.5  
上西充子／川喜多喬，2010，『就職活動から一人前の組織人まで－初期キャリアの事例研究』，同友館  
山崎富治，1989，『ほうれんそうが会社を強くする－報告・連絡・相談の経営学』，ごま書房  
安田雪，2008，「若年者の転職意向と職場の人間関係－上司と職場で防ぎ離・転職」『Works Review』Vol.3  
渡辺三枝子編著，2003，『キャリアの心理学 働く人の理解く発達理論と支援への展望』，ナカニシヤ出版

## 謝辞

本稿の執筆にあたり，角山剛教授（東京国際大学）から有益なコメントをいただいた。ここに記して感謝を申し上げる。なお，当然のことながら，本稿の誤りはすべて筆者に帰するものである。