

若手社員のやる気が「起こる」や「失う」状況について

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、やる気が「起こった」ことがあった者は半数を超え、やる気を「失った」ことがあった者は、4割以上であった。やる気が「起こった」「失った」は、上司や先輩、職場などの接し方が影響し、特に、1年目では、上司や先輩による影響が多くみられた。

キーワード：若手社員、やる気が起こる、やる気を失う、初期キャリア

I. はじめに

近年、若年社員を中心に、「覇気がない」「やる気がみられない」などの厳しい声が聞かれる。

「やる気がみられない」とみられている当事者である若年社員は、本当にやる気がないのか。

しかし、若年社員から話を聞くと、やる気が起こることもあるが、やる気を失うことがあると言う。そこで、1～3年目時に、「やる気が起こった」や「やる気を失った」状況をみていく。また、配属先の上司や教育担当者、同僚（職場）がどのように接したかにより、違いがあるかをみていく。

この分析は、リクルートワークス研究所が実施した「若年社員の就業に関する調査」を活用する。

■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

本分析では、現在4～5年目の従業員規模1000人以上企業に就業している者で行った。

II-1. やる気が「起こった」「失くした」状況

1年目から3年目の各年次において、やる気が起こったこと、やる気を失ったことの有無は、図表1のとおりである。

やる気が起こったことについて、「あった計」は、1年目では59.2%と6割近くである。2年目53.5%、3年目50.6%も、2人に1人があったと答えている。

一方、やる気を失ったことについて、「あった計」は、1年目では39.6%を4割近くであり、2年目42.0%、3年目49.0%も4割を超えている。

図表1 1～3年目時にやる気が起こった、失くした状況

	あった計			なかった計		
	あった	どちらかという とあった	なかった	なかった	どちらかという となかった	なかった
N=245						
やる気が起こったこと						
1年目	59.2%	30.2%	29.0%	40.8%	23.7%	17.1%
2年目	53.5%	23.7%	29.8%	46.5%	29.4%	17.1%
3年目	50.6%	22.0%	28.6%	49.4%	29.8%	19.6%
やる気を失くしたこと						
1年目	39.6%	21.2%	18.4%	60.4%	27.8%	32.7%
2年目	42.0%	21.2%	20.8%	58.0%	27.3%	30.6%
3年目	49.0%	25.7%	23.3%	51.0%	22.9%	28.2%

やる気が起こったことと失ったことについて、どのような組み合わせがあるかをみたところ（図表2）、やる気が起こったことはないが、やる気を失ったことがある者は、1年目では15.1%である

が、2年目 19.2%、3年目 24.5%と、年次が上がるにつれ高くなる傾向がみられる。

図表 2 1~3 年目時にやる気が起こったことと失った状況の組み合わせ

やる気		1年目	2年目	3年目
起こったこと	失ったこと			
あった	なかった	34.7%	30.6%	24.5%
あった	あった	24.5%	22.9%	26.1%
なかった	あった	15.1%	19.2%	24.5%
なかった	なかった	25.7%	27.3%	24.9%
計		100.0%	100.0%	100.0%

では、やる気が「起こった」「失くした」内容について、どのようなものがあるか自由回答よりみていきたい。

まず、やる気が起こったことについてからみる。

1年目では、

- 上司や先輩の励まし、激励
- 上司や先輩がよく面倒をみてくれた
- 顧客からほめられた
- 周りから、がんばってと声を掛けてくれた
- 色々な新しいことを覚えていくこと
- 何もかもが新鮮
- 入社した以上はがんばろう、と思った
- (はじめて)仕事を任せてくれたとき

などが多くみられる。

社会人としての自覚が芽生え、自覚したことによりやる気が起こった者がいるなか、上司や先輩、周りが見てくれている、という安心感がやる気を後押ししていることが見受けられる。

2年目では、1年目と同様であるが、

- 仕事をひとりで任された
- 任せられる仕事の範囲が広がった
- 仕事の楽しさがわかってきた
- 後輩ができ、自分が指導しなくてはならなくなった

のように、仕事に対してのやる気が多くみられるようになった。また、後輩ができたことにより、後輩を指導しなくてはならない状況が、やる気を

起こしたことがみられはじめています。

3年目では、

- 責任にある仕事を任せられた
- 責任ある立場になった
- 後輩が入ってきた
- 後輩から感謝された

のように、2年目以上に、責任ある仕事を任せられることや、後輩から感謝されたことで、やる気が起こったようだ。

次に、やる気を失ったことについてみる。

1年目では、

- 仕事でミスをした
- 自信をなくし、自分には向いていないと思った
- やりたい仕事とは違った
- 上司、先輩などの理不尽な接し方
- 上司、先輩、同僚などが仕事をしない・やる気のなさ
- 質問・相談を拒否された

のように、仕事のミスや、上司や先輩などの接し仕方などで、やる気を失っている。

2年目では、

- 仕事内容が単調
- 仕事が慣れてきて、あきてきた
- 評価の仕方に納得がいかない
- 休めない、労働時間が長い

のように、仕事にも慣れてきたことや単調さにやる気をなくしている者が多い。

また、評価の仕方に納得がいけない場合も、やる気を失くしており、上司のフォローやフィードバックの仕方に問題があることも推察される。

3年目では、

- 上司と後輩との板挟み
- 上司の仕事に対する態度、言動
- 仕事をしない先輩
- 部下からやってきたことを否定された

- 仕事が思うように進まなかった
- 仕事内容が変わらない
- 人事異動

のように、上司に対する不満が、2年目までのものよりも、厳しい目で見えていたり、後輩や部下ができたことで、板挟みになったり困惑している様子もみられる。

また、仕事に慣れてきたということ以上に、今までと変わらないことに対して、やる気を失っている。

以上より、1～3年目の間で、上司や先輩、職場などの接し仕方が、やる気が起こったり、失ったりしていることがわかった。

特に、1年目では、上司や先輩の影響を受け、やる気が起こったり、失ったりする要因となっていると推察される。

II-2. 上司や教育担当者などの職場状況について

では、1～3年目の間、上司、教育担当者、同僚（職場）が、どの程度指導やアドバイスをしてくれたかについてみていくことにする（図表3）。

まず、1年目時であるが、上司、教育担当者、同僚（職場）のそれぞれにおいて、7割以上がよくしてくれたと回答している。特に、教育担当者がよくしてくれていたと回答している。

2年目時では、1年目時と同様の傾向がみられるが、教育担当者がいない者も14.7%と1年目時より多くなっている。

3年目時になると、指導やアドバイスをしてくれない割合が、1年目時よりも増え、また、教育担当者がいない者は24.1%と2割を超えている。

つまり、1年目時では、上司や教育担当者、同僚（職場）は、指導やアドバイスをしているが、年次が上がるにつれ、アドバイスをしてくれなかったと思っていた者が多くなっている。

図表3 上司等による仕事上の指導やアドバイ

スの状況

<1年目時>

N=245	上司	教育 担当者	同僚 (職場)
してくれた計	71.8%	72.2%	70.6%
よくしてくれた	26.9%	34.3%	22.9%
まあしてくれた	44.9%	38.0%	47.8%
してくれない計	26.9%	21.2%	22.0%
あまりしてくれなかった	22.4%	15.9%	19.2%
まったくしてくれなかった	4.5%	5.3%	2.9%
該当者はいない	1.2%	6.5%	7.3%
合計	100.0%	100.0%	100.0%

<2年目時>

N=245	上司	教育 担当者	同僚 (職場)
してくれた計	72.2%	62.0%	67.3%
よくしてくれた	23.3%	26.1%	21.6%
まあしてくれた	49.0%	35.9%	45.7%
してくれない計	27.3%	23.3%	25.7%
あまりしてくれなかった	22.0%	17.6%	22.4%
まったくしてくれなかった	5.3%	5.7%	3.3%
該当者はいない	0.4%	14.7%	6.9%
合計	100.0%	100.0%	100.0%

<3年目時>

N=245	上司	教育 担当者	同僚 (職場)
してくれた計	67.8%	51.4%	61.6%
よくしてくれた	23.3%	21.6%	20.4%
まあしてくれた	44.5%	29.8%	41.2%
してくれない計	31.4%	24.5%	29.8%
あまりしてくれなかった	24.5%	19.2%	24.5%
まったくしてくれなかった	6.9%	5.3%	5.3%
該当者はいない	0.8%	24.1%	8.6%
合計	100.0%	100.0%	100.0%

ここで、「やる気」の状況と上司や教育担当者、同僚（職場）による仕事上の指導やアドバイスがどの程度であったかについてみていく（図表4）。

1～3年目時に共通しているが、やる気が起こったことはあったが、失ったことはなかった者は、上司や教育担当者、同僚（職場）がよくしてくれたとの回答割合が高い。

しかし、やる気が起こったことはないが、失ったことがある者は、特に上司が良くしてくれなかったと回答している割合が、1～3年目時において半数近くと高い傾向がみられる。

やる気が起こったことや失ったことの内容とを合わせて分析すると、上司が指導やアドバイスを

してくれるかどうかで、「やる気」に影響を与えることがわかった。

総じて、上司や教育担当者、同僚（職場）が指導やアドバイスをよくしてくれないと、やる気を起こさず、失う傾向が高くなることがわかった。

図表4 「やる気」の状況と上司等による仕事上の指導やアドバイスの状況

<1年目時>

やる気		上司		教育		同僚(職場)	
起こったこと	失ったこと	してくれた計	してくれなかった計	してくれた計	してくれなかった計	してくれた計	してくれなかった計
あった	なかった	82.4%	16.5%	76.5%	16.5%	81.2%	10.6%
あった	あった	68.3%	31.7%	76.7%	23.3%	65.0%	33.3%
なかった	あった	51.4%	48.6%	59.5%	35.1%	64.9%	21.6%
なかった	なかった	73.0%	23.8%	69.8%	17.5%	65.1%	27.0%

<2年目時>

やる気		上司		教育		同僚(職場)	
起こったこと	失ったこと	してくれた計	してくれなかった計	してくれた計	してくれなかった計	してくれた計	してくれなかった計
あった	なかった	86.7%	13.3%	69.3%	13.3%	74.7%	16.0%
あった	あった	67.9%	32.1%	53.6%	30.4%	58.9%	32.1%
なかった	あった	53.2%	46.8%	59.6%	29.8%	63.8%	34.0%
なかった	なかった	73.1%	25.4%	62.7%	23.9%	68.7%	25.4%

<3年目時>

やる気		上司		教育		同僚(職場)	
起こったこと	失ったこと	してくれた計	してくれなかった計	してくれた計	してくれなかった計	してくれた計	してくれなかった計
あった	なかった	87.5%	12.5%	64.1%	14.1%	76.6%	14.1%
あった	あった	68.3%	31.7%	50.0%	25.0%	53.3%	38.3%
なかった	あった	48.3%	50.0%	36.7%	31.7%	53.3%	35.0%
なかった	なかった	65.6%	32.8%	54.1%	27.9%	62.3%	32.8%

IV-3. おわりに

近年、大卒新卒採用において、採用と育成を一貫して行う企業がある。

現在、大卒者の新卒採用において、(株)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5)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で、新入社者の入社前後のギャップが、緩和される一因になると思われ、たとえギャップを生じた者がいたとしても、フォローしやすい体制となっているであろう。

図表5 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%

大卒新卒採用を抑制したバブル崩壊後、若年者が入ってこないことで、年齢構造がゆがみ、中間管理職のマネジメント力が低下したり、従業員間のコミュニケーションが希薄化したりとの、組織上の問題・課題が生じている(「大卒新卒者採用を抑制すると「リスク」となるのか—大手企業における組織への影響を考察」『Works Review』Vol.5)。

また、現状、外国人学生を積極的に採用している企業も出てきている。

世代とともに、価値観の変化もみられ、また、グローバル化などの影響により、さまざまな環境も変化してきている。

多岐に渡り環境が変化してきているなか、従来行ってきた採用や育成をそのまま続けることに無理が生じてくるだろう。

採用や育成について、再考するときが来ていると思われる。

それとともに、「新卒一括採用」のあり方そのものも、再考するときが来ていると実感する。

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