

新規大卒者 1 年目の心理的な状態推移のタイプ分類

- 若手の状態を把握するトラッキングデータの分析 -

○仁田 光彦 小路 純寛

(株式会社リクルートキャリア 測定技術研究所)

1. 要旨

新規学卒者の早期離職や入社後の適応は日本社会にとって重要なテーマである。組織社会化研究を中心に、新規学卒者の組織適応についての知見が得られている一方で、個人の適応の多様性を捉えた研究は少ない。本研究では、入社 1 年目の適応状況をいくつかのタイプに分類できるかどうかを確認するために、1 年間の心理的な状態を示す時系列データを元にクラスタ分析を行った。その結果、若手の心理的な状態推移について 5 タイプに分類できることが確認された。

2. 背景と目的

新規学卒者の早期離職は 3 年 3 割と言われている。労働政策研究・研修機構の 2017 年の調査によると、若年者の離職理由のうち男女とも上位 5 つに入る離職理由は、「労働時間・休日・休暇の条件がよくなかった」「肉体的・精神的に健康を損ねた」「自分がやりたい仕事とは異なる内容だった」という項目であり、早期離職の背景には、職場や職務に対しての不満が多くあると考えられている。また、日本の少子化、さらに生産年齢人口の減少を考えると、新規学卒者が就職した企業を不幸な形で早期離職することなく、適応していく要因を検証することは、日本社会にとって重要なテーマであると考えられる。

新規学卒者の入社後の適応に関する研究としては、主に組織社会化の枠組みの中で議論がされてきている。高橋(1993)によると、組織社会化研究では、組織、個人それぞれの側面から組織社会化に関連する要因の検討がなされている。個人要因に着目した研

究では、組織参入前後のそれぞれの要因に着目した研究がなされてきたが、最近では竹内(2012)を始めとして、組織参入前後を接続するような研究が出てくるなど、領域としての広がりを見せている。

一方で、尾形(2012)では、適応という概念は多様な要因が絡み合った複雑なものであり、個人が置かれた環境によっても適応状態に多様性が生じるとし、組織への適応は、組織社会化や組織コミットメントなどの概念を単独で捉えるのではなく、こうした概念の複合体として捉えるべきであると指摘している。そのうえで、個人の適応状態を捉える要素として、①組織や仕事に関する知識(組織社会化の職業的社会化と文化的社会化)、②組織や仕事に対する態度・感情(情緒的コミットメント・離職意思)の組み合わせで、適応状態を複合的に捉えようとしている。尾形(2015)では、上記の枠組みを用いて、若年ホワイトカラーの適応タイプの分類を試みており、低愛着-高離職意思型、ステップアップ型、低社会化型、理想的適応型の 4 タイプに分かれるとしている。また、1 年目の適応タイプを 2, 3 年目と比べると、理想的適応型と低社会化型が多い傾向を確認し、1 年目特有の適応課題について 3 点指摘している。1 つ目はいわゆるリアリティショックと呼ばれるもの、2 つ目は役割葛藤や役割曖昧性等の役割ストレス、3 つ目は下っ端ストレス、モニターストレス、ロールモデル・プレッシャーなどの新人ストレスと呼ばれるものである。1 年目はこうして多くの適応課題やストレスに対して適応していかなければならず、結果として、短期的に適応課題を克服できた個人が理想的適応型、長期的に適応課題の克服に取り組んでい

る個人が低社会化型に分類されると指摘している。

このように、入社 1 年目は他の年次と比較して、特有のストレスや課題に直面する機会も多く、心理的な状態が揺れ動く時期であることが予想される。一方で、これまでの研究では、1 年目のある時点における状態を捉えて検証している場合が多く、時系列的な心理状態の変化について捉えている研究は少ない。多様な適応状態を把握するうえでは、こうした時系列データを用いることが重要であると考えられる。

そこで、本研究では新規大卒者の入社 1 年目の心理的な状態に関する時系列データを元にタイプ分類を行う。また、タイプごとの多様な適応プロセスを把握するため、タイプごとの性格・能力特性と日誌データを用いた。若手の不適応とパーソナリティ特性にはある程度の関連性が確認されており（新井・山田・舛田, 2010）、日誌データには、周囲とのやり取りの情報も含まれており、適応プロセスを複合的に把握するのに有用なデータと考えられるためである。

3. 方法

3.1 対象者

ReCoBook(株式会社リクルートキャリア)を利用している企業の社員データを分析に使用した。ReCoBook は、新入社員を始めとした利用者の心理的な状態を定期的なサーベイにより把握することが可能な WEB 上のデータベースサービスである。さらに日誌機能とそれに対する周囲からのフィードバック機能があり、任意に活用することができる。今回は、2016 年 4 月から 2017 年 3 月までの新規大卒者の入社 1 年目の時系列データを対象とした。具体的には新規大卒者入社 1 年目以外の利用を目的としている企業を対象外とし、22 歳～24 歳のデータのみを対象とした。そのうえで、性格・能力特徴のデータが存在している 30 社 272 名を対象とした。データの内訳は以下の表 1、2 の通りである。

表 1 分析対象者の男女別人数分布

性別	人数(名)
男性	170
女性	102

表 2 分析対象者の業界別人数分布

業界	人数(名)	業界	人数(名)
サービス	A社	専門商社	A社
	B社		B社
	C社		C社
	D社	運輸	A社
	E社		B社
	F社	金融	A社
	G社		B社
	H社	小売	A社
	I社		B社
建設・不動産	A社	通信	A社
	B社		B社
	C社	メーカー	A社
	D社		B社
	E社	食品	A社
	F社		医薬品
	合計		

3.2 分析に用いた観測変数

《新規大卒者入社 1 年目の心理的な状態》

ReCoBook 上のサーベイで回答させている「モチベーション」と「負担感」のデータを用いて集計を行った。「モチベーション」は 5 尺度から成り立っており、仕事に対する意欲や将来への展望など、仕事に対して前向きに取り組んでいるかを捉えており、高いほど状態が良いことを示す。また、「負担感」も 5 尺度から成り立っており、仕事量や質、環境に対して感じる負担感を捉えており、低いほど状態が良いことを示す。各尺度の内容及び、信頼性係数(α 係数)は表 3、4 の通りである。各尺度の得点は標準化されており、「モチベーション」と「負担感」の一部データは、過去の研究で離職意思との関係性が確認されている(仁田, 2015)。心理的な状態推移を捉えるため、1 年間のデータを 3 か月ごとの期間に区切り(4 月～6 月, 7 月～9 月, 10 月～12 月, 1 月～3 月)、各期間内における「モチベーション」「負担感」の 9 段階得点の平均得点をデータとして用いた。

表 3 「モチベーション」5 尺度の尺度と信頼性

尺度	尺度説明	信頼性
仕事への意欲	仕事に前向きに取り組んでいる度合い	0.86
成果へのチャレンジ	より高い成果を目指そうとしている度合い	0.75
成長実感	仕事や職場の人の関わりを通じて成長を感じている度合い	0.78
自己研鑽	仕事のために自身を高める努力をしている度合い	0.81
将来展望	自分の将来像をイメージできている度合い	0.83

表 4 「負担感」5 尺度の尺度と信頼性

尺度	尺度説明	信頼性
仕事の忙しさ	仕事量や、それに伴う時間的負荷の度合い	0.87
仕事のプレッシャー	仕事の難しさや責任の重さを感じている度合い	0.75
周囲のサポート	職場の上司・同僚とのコミュニケーションやサポートの不足を感じている度合い	0.83
働く環境	職場環境や仕組み・制度に不満を感じている度合い	0.69
仕事・職場への適応感	将来像が明確に見えないことへの不安を感じている度合い	0.82

《若手の性格・能力特徴》

総合検査 SPI 3 (株式会社リクルートキャリア, 2013) で用いられている性格 18 尺度および言語・非言語能力・基礎能力総合の結果を用いた。各尺度の信頼性係数(α 係数)は 0.80~0.92 である。

3.3 分析手法

入社 1 年目の心理的な状態推移をタイプ分類するため、入社後の 1 年間で 3 か月ごとに区切った各期間における「モチベーション」と「負担感」データを用いて、非階層クラスタ分析(k-means 法)を行った。さらに、タイプごとの性格・能力の特徴を確認するため、平均値と標準偏差を確認したうえで、タイプを独立変数とする一元配置の分散分析を行った。いずれの分析も SPSS ver20.0 により実施した。

4. 結果

《心理的な状態推移のクラスタ分析》

指定するクラスタ数を 3~6 まで変更し、クラスタ分析を行った結果、クラスタ数が 5 つの場合で、各クラスタ中心と人数分布が十分に分かれていることが確認できたため、結果を採択した。「モチベーション」、「負担感」のクラスタ中心は、表 5, 6 および図 1, 2 の通りである(表と図内には参考のため全体平均も併記)。

タイプ 1 は、入社直後より「モチベーション」が高く、「負担感」が低く、一貫して最もよい状態で推移している。タイプ 2 は、入社直後は「モチベーション」、「負担感」とともにタイプ 1 と近いが、徐々に「モチベーション」が下がり、「負担感」が上

がっていくのである。タイプ 3 は、入社直後の「モチベーション」は下から 2 番目と低く、「負担感」は最も高い水準にあるが、入社半年以降に「モチベーション」が上がり、「負担感」は徐々に下がるタイプである。タイプ 4 は「モチベーション」、「負担感」が急激に悪化していくタイプである。特に入社半年以降に「負担感」が高くなっている様子が見える。タイプ 5 は、入社直後より、「モチベーション」が低く、「負担感」が高く、最も心理的な状態推移が悪いタイプである。

《各クラスタの性格・能力平均点の分散分析》

上記 5 タイプの各クラスタの性格・能力尺度ごとの平均値と標準偏差は表 7 の通りであった。各クラスタにおける性格特徴を比較するため分散分析を行った結果、気分性 ($F(4, 267)=2.779, p<.05$)、自信性 ($F(4, 267)=2.813, p<.05$)、非言語能力 ($F(4, 267)=2.433, p<.05$) において効果が有意であった。Tukey 法による多重比較では、気分性と非言語能力においては、タイプ 1 とタイプ 5 の間で有意差が出ており、タイプ 1 の方がタイプ 5 と比較して、非言語能力が高く、気分が安定していることが分かった。また、自信性においては、タイプ 1 とタイプ 2、タイプ 4 の間で有意差が出ており、タイプ 1 は他 2 つのタイプと比較して、自信性が高かった。

5. 考察

本研究では、「モチベーション」と「負担感」の時系列推移によって、新規大卒者の入社 1 年目の心理的な状態推移が 5 タイプに分かれることが確認された。各タイプの結果については、新入社員が置かれている状況(企業、配属部署、ソーシャルサポート、任される職務内容など)に大きく影響を受けるものであり、今回の結果を一般的な傾向として解釈することは難しいが、少なくとも新規大卒者の入社 1 年目の適応の中にも、様々なタイプの適応の仕方があることを示唆している。

タイプ 1 は、入社直後から「モチベーション」が高く、「負担感」が低く、安定的に良好な状態で推移するタイプである。また、タイプ 2 はタイプ 1 と比

表 5 各期間の「モチベーション」のクラスタ中心

	4-6月平均	7-9月平均	10-12月平均	1-3月平均
タイプ1 (N=34)	8.06	8.21	7.99	8.09
タイプ2 (N=81)	7.10	6.71	6.19	5.86
タイプ3 (N=32)	5.39	5.18	5.83	5.46
タイプ4 (N=60)	6.45	5.03	4.21	3.39
タイプ5 (N=65)	4.32	3.24	2.85	2.70
全体平均 (N=272)	6.64	6.08	5.72	5.41

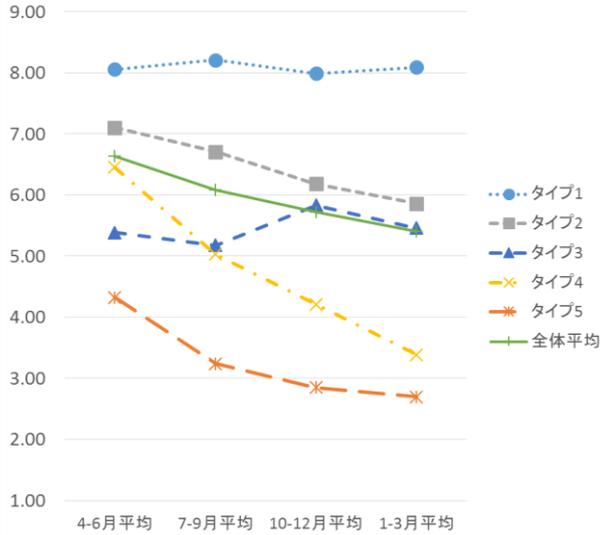


図 1 各期間の「モチベーション」のクラスタ中心

表 6 各期間の「負担感」のクラスタ中心

	4-6月平均	7-9月平均	10-12月平均	1-3月平均
タイプ1 (N=34)	1.66	1.49	1.53	1.61
タイプ2 (N=81)	2.54	3.02	3.42	3.79
タイプ3 (N=32)	6.16	5.78	5.20	5.12
タイプ4 (N=60)	3.49	4.28	5.47	6.13
タイプ5 (N=65)	5.92	6.75	6.93	6.80
全体 (N=272)	3.39	3.72	4.07	4.32

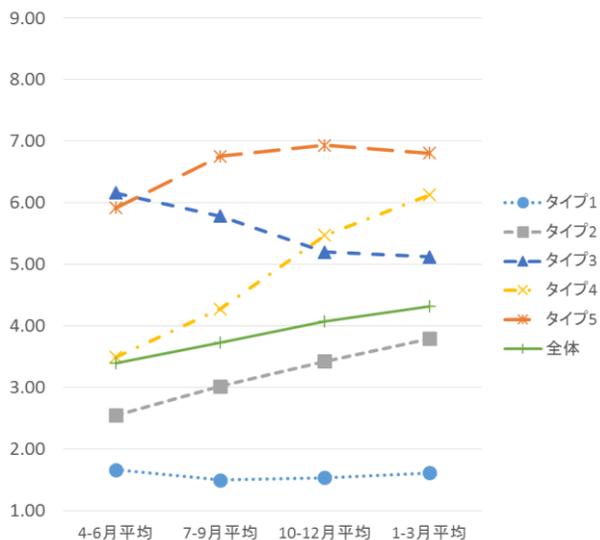


図 2 各期間の「負担感」のクラスタ中心

表 7 各クラスタにおける尺度ごとの平均値(網掛けは有意差が見られた箇所)

		タイプ1	タイプ2	タイプ3	タイプ4	タイプ5
社会的内向性	平均	45.6	47.3	48.1	49.6	48.6
	SD	8.2	7.2	9.3	7.8	8.7
内省性	平均	52.7	49.9	49.4	48.4	49.0
	SD	9.9	8.9	8.6	8.7	8.3
身体活動性	平均	51.7	51.6	48.7	50.9	48.7
	SD	10.0	9.4	11.3	11.0	11.5
持続性	平均	52.6	51.4	50.8	50.8	48.4
	SD	10.5	9.6	10.6	10.4	8.1
慎重性	平均	49.5	48.8	48.0	48.3	47.0
	SD	11.3	11.1	11.8	9.7	11.0
達成意欲	平均	54.7	51.6	51.3	50.6	52.4
	SD	9.4	10.7	10.9	10.2	9.1
活動意欲	平均	52.0	49.6	51.8	51.0	51.1
	SD	10.9	11.4	11.2	10.2	12.0
敏感性	平均	47.0	49.1	48.5	49.6	49.2
	SD	9.8	9.8	9.0	10.7	9.4
自責性	平均	46.6	50.5	49.7	50.2	49.5
	SD	10.1	9.7	10.4	10.6	11.2
気分性	平均	46.0	48.9	47.2	48.1	51.8
	SD	9.1	9.1	7.2	7.6	8.9
独自性	平均	51.4	47.2	50.2	49.8	51.1
	SD	10.4	10.1	11.4	10.6	10.8
自信性	平均	54.6	50.1	50.7	49.7	52.6
	SD	10.0	8.6	8.8	10.8	8.9
高揚性	平均	54.4	51.7	51.1	51.3	52.2
	SD	8.5	9.8	8.9	10.1	10.1
従順性	平均	50.3	53.4	51.6	53.2	51.4
	SD	12.1	10.7	8.9	8.6	10.6
回避性	平均	46.9	50.1	46.7	51.7	48.9
	SD	10.8	10.1	10.5	11.1	10.9
批判性	平均	50.9	48.8	49.3	47.0	52.5
	SD	10.6	9.7	9.8	9.7	7.9
自己尊重性	平均	51.0	48.0	49.2	46.9	51.8
	SD	11.8	11.2	11.6	11.0	10.1
懷疑思考性	平均	45.1	47.2	46.8	49.6	48.9
	SD	10.5	9.0	10.6	10.2	11.0
言語	平均	55.2	54.4	53.5	51.9	51.5
	SD	11.2	10.3	11.3	11.9	11.8
非言語	平均	55.9	53.6	53.4	51.6	49.3
	SD	10.4	12.4	11.2	11.9	11.5
総合	平均	56.2	54.5	53.9	51.9	50.4
	SD	10.8	11.3	11.6	11.6	11.4

べて「モチベーション」, 「負担感」が徐々に悪化していくものの, 全体平均と比較すると高い水準を維持している。これら 2 つのタイプは, 1 年目の適応課題やストレスに対して短期的に上手く対処できていると考えられ, 尾形(2015)で言われている理想的適応型と近いタイプと推察される。以下は金融 B 社で, タイプ 1 の新入社員の 7 月の日誌内容を抜粋・一部改編したものであるが, 積極的に周囲から学ぼうと行動を起こしている姿勢が感じられる。

(新入社員)「右も左もわからなかった 5 月に比べて, 業務にも少しずつ慣れてきました。1 日の業務

の流れや優先順位がわかってきて、徐々に自分から業務を行えるように意識して業務を行ったりと、学ぶことの多い 1 か月だったと思います。わからないことや困ったことはすぐに周りの人に聞く、別のグループの方々とも昼食を一緒にとるなどしてコミュニケーションをとっています。」

このようなプロアクティブ行動が日常的に行われることでうまく組織に適応し、高い「モチベーション」を維持できている可能性がある。実際、タイプ 1 は自信性が高く、気分性が低く、多少の失敗などにも動じず、自信をもってものごとに対応できる特性を持ったタイプであり、西山(2007)が示しているプロアクティブパーソナリティの特徴とも近い傾向である。また、タイプ 1 と 2 に関してその他の共通特徴は、能力得点の水準が他のタイプよりも高いところである。本研究で扱っている能力を始め、一般知的能力は職務遂行能力と関係することが知られており(Hunter&Hunter, 1984, 二村・今城・内藤, 2000), 入社後、職業的社会化が比較的スムーズに行われた結果、「負担感」が低い水準で推移していると考えられる。

タイプ 5 は、入社直後から「モチベーション」が低く、「負担感」が高く、年間を通じて、心理的な状態が悪いタイプである。また、タイプ 4 は入社当初は心理的な状態が比較的良いものの、その後急激に状態が悪くなっていくタイプであり、これらの 2 つのタイプは尾形(2015)で言われている適応に比較的長期間を要する低社会化型と近いタイプと推察される。先ほどの 2 つのタイプとは逆に、能力得点の水準がやや低く、職務への適応に多少時間がかかっている可能性がある。産労総合研究所(2015)の調査によると、新入社員の育成期間については、約 7 割の企業が 1 年以内と回答し、短期育成・早期に現場へ配属される傾向が強くなっている。タイプ 4 は、そうした現場配属時期に「負担感」が高くなっている可能性が考えられる。また、タイプ 5 は気分性が高く、気分の波が揺れ動きやすい傾向があり、タイプ 4 は自信性が低い傾向がある。新入社員は、リアリティショックを受けたり、日々新しい経験への対応が求められる立場であり、一喜一憂することも多

いと考えられるが、上記のような性格特徴の場合、結果的に「モチベーション」が低位で安定してしまった可能性がある。こうしたタイプに対しては、周囲の関わりも重要で、特に職務への適応を促進するような、具体的なフィードバックを日々伝えていくような関わりが重要であると考えられる。新入社員は立場上、周囲からフィードバックを受ける機会が多くあると考えられ、フィードバックの仕方も重要になってくる。繁柁・森(2016)では、上司がネガティブ・フィードバックを行う場合、将来志向型(個々の問題を責めるのではなく、問題を解決し今後に生かすように考えてくれる)の方向付けができていないと、部下がフィードバックを好意的に受け取ることができると指摘している。以下は、専門商社 B 社で、タイプ 5 の新入社員が入社半年のタイミングで記載した日誌とそれに対する周囲からのフィードバックのやり取りを抜粋・一部改編したものである。本研究では入社 1 年目以降の適応状態を確認することはできていないため、こうしたフィードバックの実際の効果については確認ができていないが、下記のような関わりを継続的に行っていくことが重要であると考えられる。

(新入社員)「今日はばたばたしてしまい、記憶が残っていません。明日は落ち着いて取り組みたいです。」

(周囲)「お疲れ様です。「バタバタしていた」＝「イレギュラーなことが起きた」だとしたら、そんな日こそ振り返ることが大切だと思います。同じケースが起こったとき、どうすべきかわかるようにメモを残しておきましょう。また、バタバタしている日は通常業務に不備が出たり、優先順位の低い業務が後回しになったりすることがあるので、もしかしたら忘れたままの業務があるかもしれません。そういう意味でも、一日の終わりに自分の抱えている業務を整理できるようにしましょう。」

タイプ 3 は入社直後については、「モチベーション」が 2 番目に低く、「負担感」が最も高いものの、「負担感」は徐々に下がっていき、「モチベーション」は入社半年以降上昇するタイプである。理想的適応型、低社会化型という 2 タイプだけではなく、時系

列データによってこうしたタイプの存在を確認できたことは極めて重要な示唆であると考えられる。タイプ 3 は統計的な有意差は出ていないものの、気分性と回避性が低く、困難な状況に置かれてもその状況から逃げずに向き合おうとするという特徴がある。入社当初は苦勞するものの、その都度困難から逃げずに立ち向かっていくうちに、徐々に仕事に慣れていくことで、「負担感」が下がり、「モチベーション」が上がっている可能性がある。こうしたタイプに対しては、困難に対して立ち向かっている状況において、機を見て周囲からフォローすることが有効であると考えられる。以下はサービスD社で、タイプ 5 の新入社員が入社半年のタイミングで記載した日誌とそれに対する周囲からのフィードバックのやり取りを抜粋・一部改編したものである。

(新入社員)「申請書関連のタスクで昨日はあっふあっふしてしまったので、今日は優先順位を意識して午前にやるべきこと、午後一でやるべきことなどに振り分け昨日よりはスムーズに流すことができた、と思う。一方で、法務確認のメールに時間を取られてしまった。時間があるときに過去の事例などを見て、対応パターンを覚えたい。」

(周囲)「昨日の反省を踏まえての業務設計 Good。法務パターンの件、過去事例は共有データベースにストックされているはずだから、頻度高いものからパターン化するといいかもね。」

このように新規大卒者の入社 1 年目の心理的な状態を時系列で確認することで、多様なタイプが浮かび上がってくるのが分かる。これらの結果は、各個人に適した関わりを行うことの重要性、そのために現場レベルで新入社員の状態を日々把握することの重要性を示唆していると考えられる。

6. 今後に向けて

本研究では、新規大卒者入社 1 年目の心理的な状態推移が 5 タイプに分類されることが確認された。一方で、本研究では、入社 1 年目以降に実際に組織へ適応しているのかどうかの結果については分かっていない。今後は、対象者が実際に適応しているかどうかの指標も含めて確認することで若手の多様な

適応のあり方について検討をしていきたい。

7. 引用文献

新井一寿・山田香・舛田博之 (2010) 若手社員の不適応に関する研究～総合適性検査 SPI 2 と直属冗長による評価を用いて～ 経営行動科学学会第 13 回大会発表論文集, P198-203.

Hunter, J.E. & Hunter, R.F. (1984) Validity and utility of alternative predictor of job performance, *Psychological Bulletin*, 96, 72-98.

二村英幸・今城志保・内藤淳 (2000) 管理者層における性格検査、知的能力検査の妥当性に関するメタ分析的研究, 経営行動科学学会第 3 回大会発表論文集, 55-64.

西山薫 (2007) 日本人大学生におけるプロアクティブな性格特性の特徴—青年期用尺度の開発と特徴分析— 人間福祉研究 No. 10, 109-119.

仁田光彦・豊田麻美・飯塚彩 (2015) 職場におけるソーシャルサポートが若手の離職意思に与える影響, 経営行動科学学会第 18 回大会発表論文集.

尾形真美哉 (2012) プロフェッショナルのキャリア初期における組織適応タイプに関する実証分析 日本経営学会誌第 29 号, 54-67.

尾形真美哉 (2015) 若年ホワイトカラーの適応タイプと適応プロセスの多様性に関する実証研究：量的調査と質的調査の混合研究法による分析から 甲南経営研究第 55 巻第 3 号, 21-66.

労働政策研究・研修機構 (2017) 若年者の離職状況と離職後のキャリア形成 労働政策・研修機構：調査シリーズ No. 164.

産労総合研究所 (2015) 2014 年度 大学・大学院卒新入社員教育の実態調査.

繁樹江里・森直保子 (2016) 上司のネガティブ・フィードバックに対する部下の反応—視点の方向づけによる違い— 産業・組織心理学会第 32 回大会発表論文集, 205 - 208.

高橋弘司 (1993) 組織社会化研究をめぐる諸問題—研究レビュー— 経営行動科学第 8 巻第 1 号, 1-22.

竹内倫和 (2012) 新規学卒就職者の組織適応プロセス：職務探索行動研究と組織社会化研究の統合の視点から 学習院大学経済論集第 49 巻, 第 3 号.