

2021年3月26日
株式会社リクルートマネジメントソリューションズ

コロナ禍入社 of 2020 年度新入社員は、例年よりもイキイキしていた？！
6 年間の調査でわかった、特に重要なのは「入社直後（4～6 月）のケア」

「新入社員の入社後コンディション推移調査」の分析結果を発表

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：東京都品川区 代表取締役社長：藤島 敬太郎 以下、当社）は、2015 年 4 月から 2021 年 2 月に取得した約 2 万 3 千名のデータ合計約 20 万件を対象に、新入社員の入社後のコンディションの推移とそれらの年度変化について分析し、その結果を公表しました。

1. 調査背景と結果のポイント

未曾有の環境変化のなか、新たに社会人になった人たち、なろうとする人たちがいます。彼・彼女たちが組織の一員となっていく過程は、果たしてこれまでと同じものなのでしょうか。また、新入社員の受け入れを行う職場はどのような心構えをしておけばよいのでしょうか。

本リリースでは、約 6 年間にわたり収集した新入社員のコンディションデータの分析結果のご紹介をするとともに、2021 年度の新入社員を受け入れるポイントについて考察します。

■ 調査結果より一部抜粋 ※調査の詳細は、「3. 調査結果と考察」を参照ください。

- 年度の後半になるにつれて徐々にコンディションが良好な社員の割合が減少している。また、入社後 3 カ月間におけるコンディション悪化回数が多いほどその後も悪化する傾向にある。（図表 1・2）

⇒一般的には、入社後 3 ヶ月（4～6 月）のケアが重要視されており、調査結果でもその重要性が示されたが、入社後 3 ヶ月での状態悪化者のコンディションはそれ以降も悪化する傾向があるため、年間を通したケアが必要であるといえる。

- 2020 年は、例年に比べて同月比較でのコンディションが良好な社員の割合が多く、悪化する社員の割合が少ないことが分かる。（図表 3）

⇒2020 年度の新入社員が新型コロナウイルス感染症対策による就業環境の変化の影響を強く受けたことを表している。

- 2020 年は、「働く環境」や「周囲のサポート」に関する負担感が例年に比べて上昇しにくい傾向がある。また 4 月の「成長実感」の値が例年に比べて相対的に低く、5 月以降も大きな変動は見られない。（図表 4・5）

⇒2020 年の大きな環境変化は、負担感についてはポジティブな影響を与えた一方で、入社直後に経験すべき「成長実感」を十分に得ることができないというネガティブな影響ももたらした可能性がある。

2. 調査担当研究員のコメント 2021 年度入社の新入社員受け入れのポイント

調査担当研究員のご紹介



株式会社リクルートマネジメントソリューションズ
HR アセスメントソリューション統括部 アセスメントサービス開発部
研究員 近藤 菜奈

リクルートキャリアに新卒入社。数百社の多種多様な企業の採用支援を経験後、同社の人事を経験。主に新卒・中途入社者のオンボーディング施策を担当。2017 年より現職。オンボーディングやマネジメント支援の SaaS サービスを中心に、マーケティングやカスタマーサクセスなど一連の企画開発に従事。



株式会社リクルートマネジメントソリューションズ
HR アセスメントソリューション統括部 アセスメントサービス開発部
データサイエンティスト 宇野 渉

大手電機メーカーの研究所にて、データ解析技術を活用した UX やナレッジマネジメントの研究と新規事業企画を経験後、2019 年より現職。データを活用したプロダクト/ソリューションの開発、HR データ分析のコンサルティング、データ分析基盤の構築など、データに関わる業務を幅広く担当。

テレワークが浸透した企業も多いなかで迎える 2021 年度入社の新入社員受け入れの 2 つのポイントを解説します。

1 点目は、**新入社員の入社後適応期間（オンボーディング期間）と経験のデザインの見直し**です。先行研究で入社 3 年目までの支援の重要性は多く語られてきました。2020 年はこれまで 1 年目に想定していた経験ができず 2 年目以降で経験することになります。これは自律的に働けるまでに必要な期間が長くなることを意味します。入社 2 年目以降の経験のデザインを再検討する必要があるでしょう。入社後適応期間の経験のデザイン見直しにあたっての重要な観点は、新たな働き方にともない、若手社員が新たに力を発揮できる仕事も生まれていることです。そうした側面にも目を向けながら、成長の定義や、成長に向けた経験のデザインについても合わせて見直しを行う必要があるでしょう。

2 点目は、**人事データの積極活用**です。テレワークなど新入社員の状況が見えにくい環境では、コンディションを把握するサーベイ結果などの人事データは個人や集団の状況を可視化し、その状況に至った要因を把握する有用なツールとなり得ます。また人事データを用いて個々人の状態をきめ細かく把握することは、昨今の若者の「自分のことを理解し、自分にあった丁寧な指導やフォローをしてほしい」という価値観にも沿うものといえます。これまで経営や人事部門のみが全体施策の検討のために利用していた人事データを、職場の上司が職場でのマネジメントツールとして活用することをお勧めします。

以上のように、2021 年度入社の新入社員の受け入れには、職場や働き方の変化を踏まえた育成プランの設計と関係者の巻き込み、互いの価値観を理解し合うための時間をかけた「働きかけ」や「支援」が鍵となりそうです。

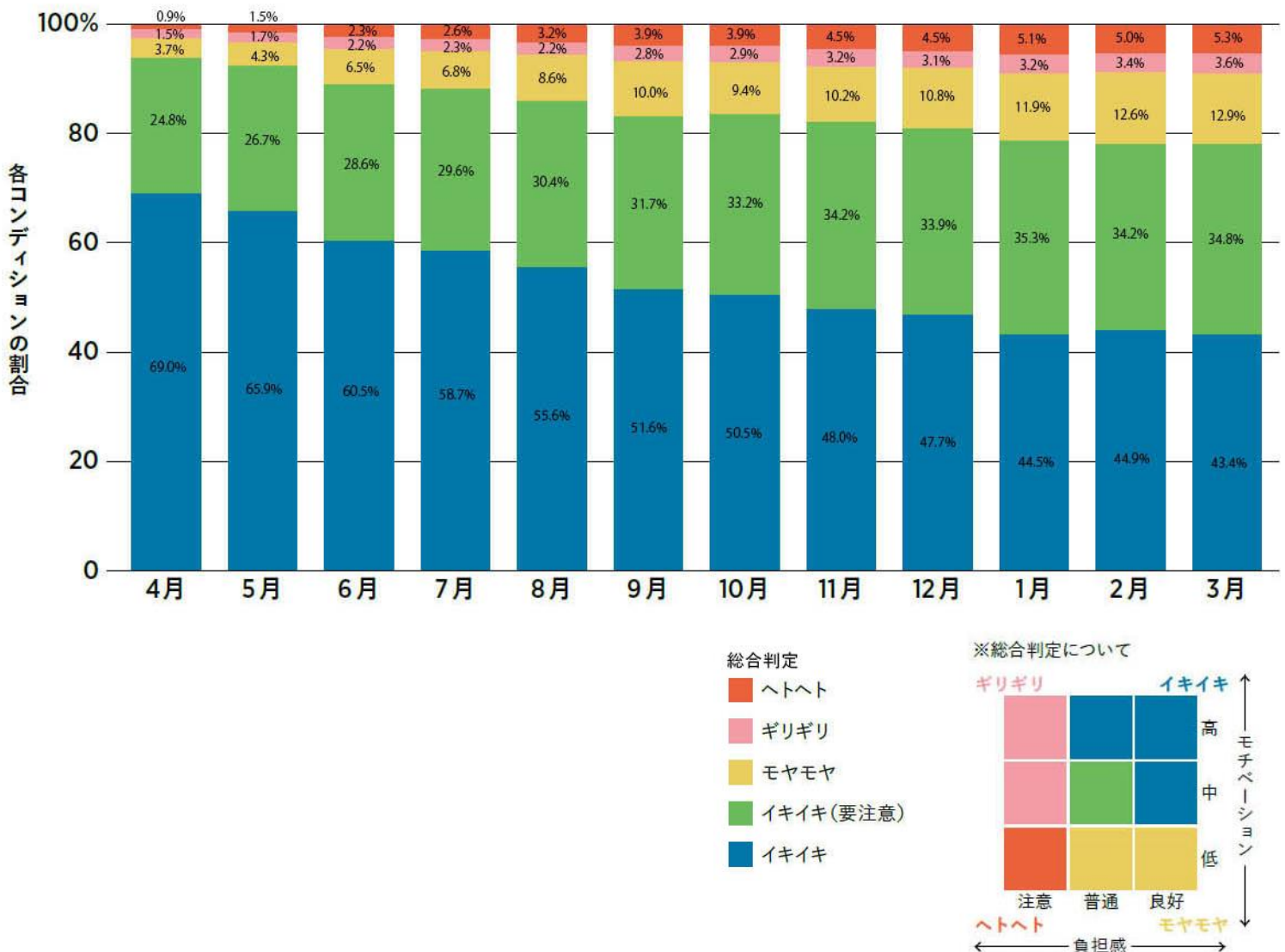
3. 調査結果と考察

● 入社後1年間の月別コンディション推移（累計）（図表1）

- ・ 図表1は月別の5段階の総合判定による各コンディションが占める割合である。コンディションは良好な順に、「イキイキ」「イキイキ（要注意）」「モヤモヤ」「ギリギリ」「ヘトヘト」である。コンディション判定は、モチベーション、負担感に関する自己申告のサーベイ結果をもとに図表1右下の総合判定によって行った。
- ・ 年度の後半になるにつれて徐々にコンディションが良好な社員の割合が減少している
- ・ 具体的には、コンディションが良好な社員の割合は、4月には93.8%なのに対し、年度の後半になるにつれて徐々にその割合が減少し、3月には78.2%まで減少する

⇒一般的に入社直後（4～6月）のケアが重要視されるが、新入社員のコンディションはそれ以降も悪化する傾向があるため、年間を通したケアが必要であるといえる。

図表1 入社後1年間の月別コンディション推移（累計）



● コンディション悪化回数 4～6 月と 7 月以降の関係 (図表 2)

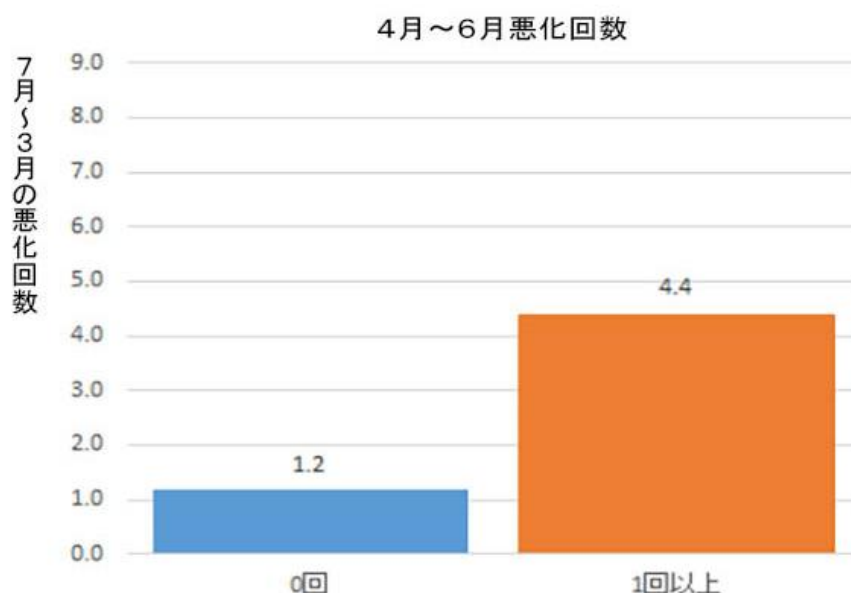
- ・ 図表 2 は「ヘトヘト」「ギリギリ」「モヤモヤ」のいずれかになった状態を悪化していると定義し、入社後 3 カ月間 (4～6 月) で状態が 1 回も悪化しなかった群と 1 回以上悪化した群で、7 月以降の 9 カ月間で状態が悪化した回数を比較したものである。
- ・ 入社後 3 カ月間において 1 回以上悪化した群の方がその後も悪化する傾向にある。入社後 3 カ月間で 1 回も悪化していない社員が、その後の 9 カ月間で悪化する回数は平均 1.2 回であるのに対し、入社後 3 カ月間で 1 回でも悪化した社員は平均 4.4 回である。

⇒入社後 3 カ月間は、集中的なケアが求められる。

⇒図表 1、2 から、入社直後 3 カ月間のケアはこれまで通り重要であることに変わりはないが、状態悪化者に対しては、通年でケアする重要性が示された。

図表 2 コンディション悪化回数 4～6 月と 7 月以降の関係

※ヘトヘト・ギリギリ・モヤモヤのいずれかになった回数を悪化回数として定義



● コンディション推移の年度間比較 (図表 3)

- ・ 2015 年から 2019 年までは図表 1 に示した全体データでの結果と同様に徐々にコンディションが良好な社員の割合が減少している傾向があり、年度間での大きな差異はない。
- ・ 2020 年においては、例年に比べて同月のコンディションが良好な社員の割合が多く、悪化する社員の割合が少ないことが分かる。2 月度で比較すると、2020 年度はコンディションが良好な社員の割合が 85.6%と過去最高である。
- ・
- ・

⇒2020 年度の新入社員が新型コロナウイルス感染症対策による就業環境の変化の影響を強く受けたことを表している。

図表 3 コンディション推移の年度間比較



※「年度間比較」データに関しては、各年度のデータ数や利用企業の従業員規模の内訳などから年度間データの特性が大きく変化していないことをあらかじめ確認し、新規導入・離反のあった企業のうち、1社あたりの実施人数が多く全体傾向に大きく影響する可能性のある企業のデータは除外

※2015年～2019年度は4～3月、2020年度は4～2月の月次推移を表示

総合判定

- ヘトヘト
- ギリギリ
- モヤモヤ
- イキイキ(要注意)
- イキイキ

● 負担感尺度の年度間比較 (図表 4)

- ・ 負担感の各尺度は2019年までは似た傾向である。例えば、「仕事のプレッシャー」は通年で高く、それ以外の尺度は4月から3月にかけて上昇していく。
- ・ 2020年は、「働く環境」や「周囲のサポート」に関する負担感が例年に比べて上昇しにくいことが特徴的である。

⇒リモートワークやオンラインでの研修が多かった2020年度の新入社員が、オンラインでのコミュニケーションに十分に適応できているだけでなく、同僚や上司と会わないことでこれまでにあった職場での気疲れが軽減していると考えられる。

図表 4 負担感尺度の年度間比較



※「年度間比較」データに関しては、各年度のデータ数や利用企業の従業員規模の内訳などから年度間データの特徴が大きく変化していないことをあらかじめ確認し、新規導入・離反のあった企業のうち、1社あたりの実施人数が多く全体傾向に大きく影響する可能性のある企業のデータは除外

※2015年～2019年度は4～3月、2020年度は4～2月の月次推移を表示



● モチベーション尺度の年度間比較 (図表 5)

- モチベーションの各尺度も図表 5 の負担感と同様に 2019 年までは似た推移であるが、「将来展望 (今の会社・仕事を通してどれだけ自身が成長・活躍できると感じているかを表す尺度)」については、2017 年以降は 2016 年以前に比べて下がりにくくなっている。

⇒2017 年以降は 2016 年から本格化した新卒採用の売り手市場で内定を多く獲得した先輩の姿を見て就職活動に臨んだ世代であり、入社自体への満足度が高い層が増加し、将来への不安が減少した可能性があると考えられる。

- 2020 年は「将来展望」を含むほとんどの尺度で前年の 2019 年と似た傾向であるが、「成長実感」については、例年 4 月が最も高く、3 月にかけて低下していくのに対し、2020 年は 4 月の値が相対的に低く、その後大きな変動は見られない。

⇒4月の値が例年に比べて低いのは、オンライン研修が多く、職場でのOJTを通じた働くことへの実感を十分に得られていないからではないかと考えられる。

⇒2020年の大きな環境変化は、負担感についてはポジティブな影響を与えた一方で、入社直後に経験すべき「成長実感」を十分に得ることができないというネガティブな影響ももたらした可能性がある。このことから、2020年はこれまでの新入社員が通過儀礼のように直面してきた「壁」を経験する機会が少なかったことが推察されるため、将来的にどのような影響が出てくるのか、今後も注視が必要である。

図表5 モチベーション尺度の年度間比較



※「年度間比較」データに関しては、各年度のデータ数や利用企業の従業員規模の内訳などから年度間データの特性が大きく変化していないことをあらかじめ確認し、新規導入・離反のあった企業のうち、1社あたりの実施人数が多く全体傾向に大きく影響する可能性のある企業のデータは除外

※2015年～2019年度は4～3月、2020年度は4～2月の月次推移を表示



4. データ概要

利用データ

- ・ 当社が提供する新人・若手向けのコンディションサーベイ「ReCoBook」の 2015 年から現在までの約 6 年間分のデータを使用。
ReCoBook について：<https://www.recobook.recruit.co.jp/>
- ・ サーベイは基本的に月に 1 回の頻度で実施され、結果は主に負担感尺度とモチベーション尺度、両尺度を統合した 5 段階の総合判定（良好な順に、「イキイキ」「イキイキ（要注意）」「モヤモヤ」「ギリギリ」「ヘトヘト」）から構成される。
- ・ 負担感尺度とモチベーション尺度は、それぞれ 5 つの下位の尺度から成る（下表）。

データ数

のべデータ数：約 20 万件

ユニークユーザー数：2 万 3 千名

負担感

尺度名	意味
仕事の忙しさ	やるべきことが多く、時間的負荷を感じる度合い
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
周囲のサポート	上司・同僚とのコミュニケーションがうまくいかないと感じている度合い
働く環境	職場の環境や仕組み・制度に不満を感じている度合い
仕事・職場への適応	仕事や職場で自分らしさを出せていないと感じる度合い

モチベーション

尺度名	意味
仕事への意欲	仕事に対する前向きさの度合い
成果へのチャレンジ	高い成果やより良い状態を目指そうとしている度合い
成長実感	仕事や同僚との関わりの中で成長を感じている度合い
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
将来展望	自分の将来像をイメージできている度合い