

## テレワーク経験に差がある 20 入社と 19 入社で適応状況に違いはあるのか 「新卒入社 1 年目オンボーディング実態調査」の分析結果を発表

**テレワーク頻度の多い 20 入社は「同期との交流」「職場メンバーとの業務外の交流」に不足感  
一方、「上司の伴走支援」「職場の心理的安全性」が職務・職場適応を促進  
「仕事のやりがい」「組織コミットメント」など、19 入社より現在の適応感が高い項目も**

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：山崎 淳 以下、当社）は、2020 年 4 月および 2019 年 4 月入社の新卒入社者 393 名に対し、「新卒入社 1 年目オンボーディング実態調査」を実施し、「入社 1 年目の上司や職場からのサポート状況」「入社 2 年目になったときの変化」「現在の適応状況」など、調査結果から見える実態について公表しました。ここでいう、オンボーディングとは、既存の組織に新しく参加する人が、組織の人や文化・仕事の仕方などを学び、力を発揮するのを支援するプロセスのことを指しています。

### 1. 調査の背景

昨年から今年にかけて、テレワーク環境下での新入社員の受け入れに関する調査報告や事例紹介は増えていきます。2020 年 4 月入社の新卒新入社員に関しては、第 1 回緊急事態宣言が 4~5 月に発出され、各社手探りでの対応が余儀なくされました。新入社員たちは入社してからの 1 年間で振り返り、自分たちが置かれた状況をどのように受け止めているのでしょうか。大変な環境下で、離職防止や職場適応に配慮するあまり、仕事にやりがいを感じ、力を発揮して成果をあげることができていないというようなことは起きていないでしょうか。オンボーディングにおける職場での支援や、現在の適応の実態を多角的に探るべく、調査を実施しました。その際、コロナ禍の前年でテレワーク経験が少ない 2019 年入社者（以下、19 入社）の回答と比較して共通点・相違点を確認することによって、2020 年 4 月入社者（以下、20 入社）の特徴を明らかにすることを試みました。

### 2. 調査のポイント

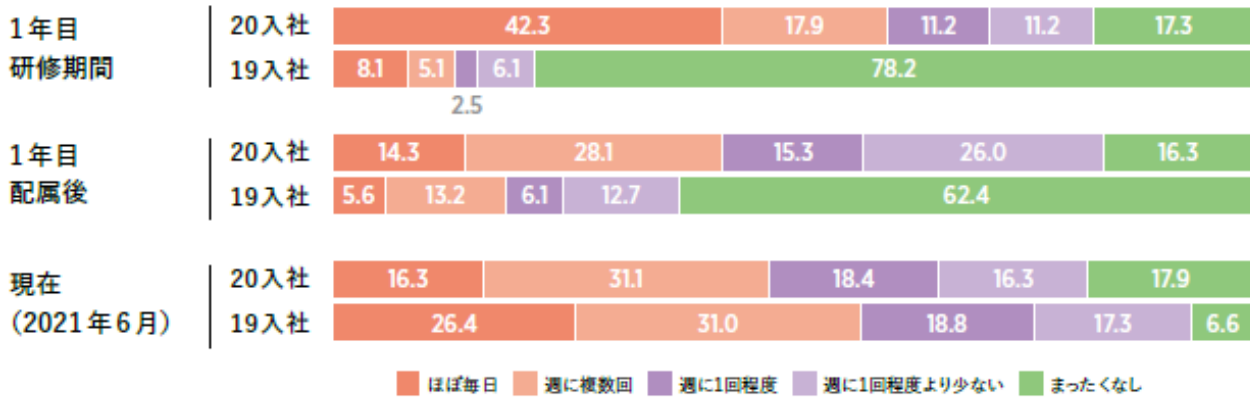
\* 詳細は調査レポート ([https://www.recruit-ms.co.jp/issue/inquiry\\_report/0000000995/](https://www.recruit-ms.co.jp/issue/inquiry_report/0000000995/)) を参照ください。

- **20 入社と 19 入社で 1 年目のテレワーク経験に大きな差がある一方、「期待されていた到達像」に違いはない（図表 1・2）**
  - ・ 20 入社は、「1 年目研修期間」に約 4 割が「ほぼ毎日」テレワークを経験している。また「1 年目研修期間」「1 年目配属後」「現在（2021 年 6 月）」の 3 時点とも、全体の約 8 割がいずれかの頻度でテレワークを経験している。一方、19 入社は「現在（2021 年 6 月）」約 9 割がテレワークを経験しているが、2019 年の「1 年目研修期間」には 8 割近くが、「1 年目配属後」も約 6 割がテレワークをまったく経験していなかった。
  - ・ 期待役割レベルとしては、年次間に統計的な有意差はなかった。全体で見ると、「2.与えられた仕事について、上司や先輩の指示のもとにきちんとこなせるようになること」（35.6%）が最多。「1.社会人としての基本的なマナーや規律を身につけ、会社や職場に慣れること」（29.3%）、「3.与えられた仕事について責任をもち、自ら周囲の協力を引き出しながらやりきれようになること」（18.6%）と続く。

2021年 8月 30日

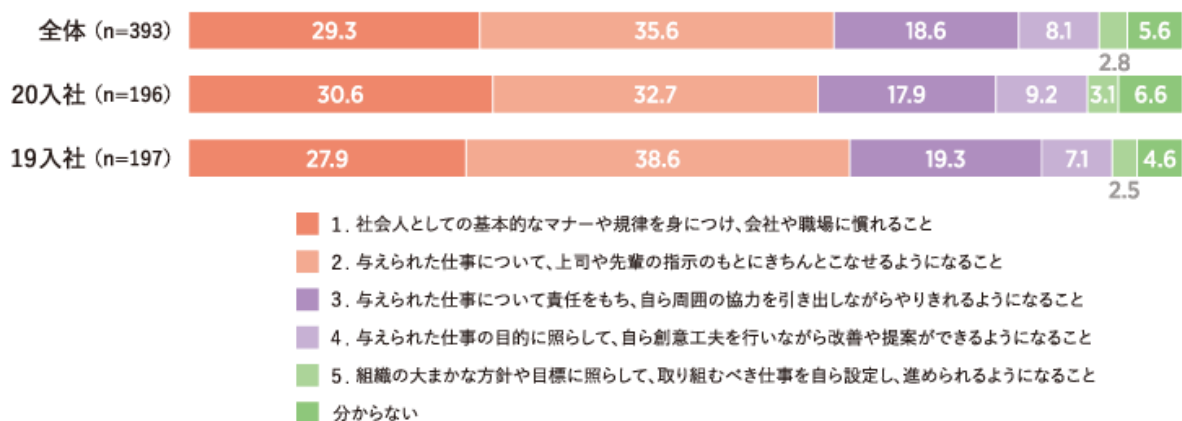
図表1 入社1年目と現在のテレワークの状況

あなたのテレワーク（リモートワーク、在宅勤務）の実施状況として、それぞれの期間ごとに最もよくあてはまるものを1つお選びください。〈単一回答／20入社 n=196・19入社 n=197／％〉



図表2 期待レベルの認識

入社1年目での「期待されていた到達像」として、最も近いと思うものを1つお選びください。〈単一回答／n=393／％〉

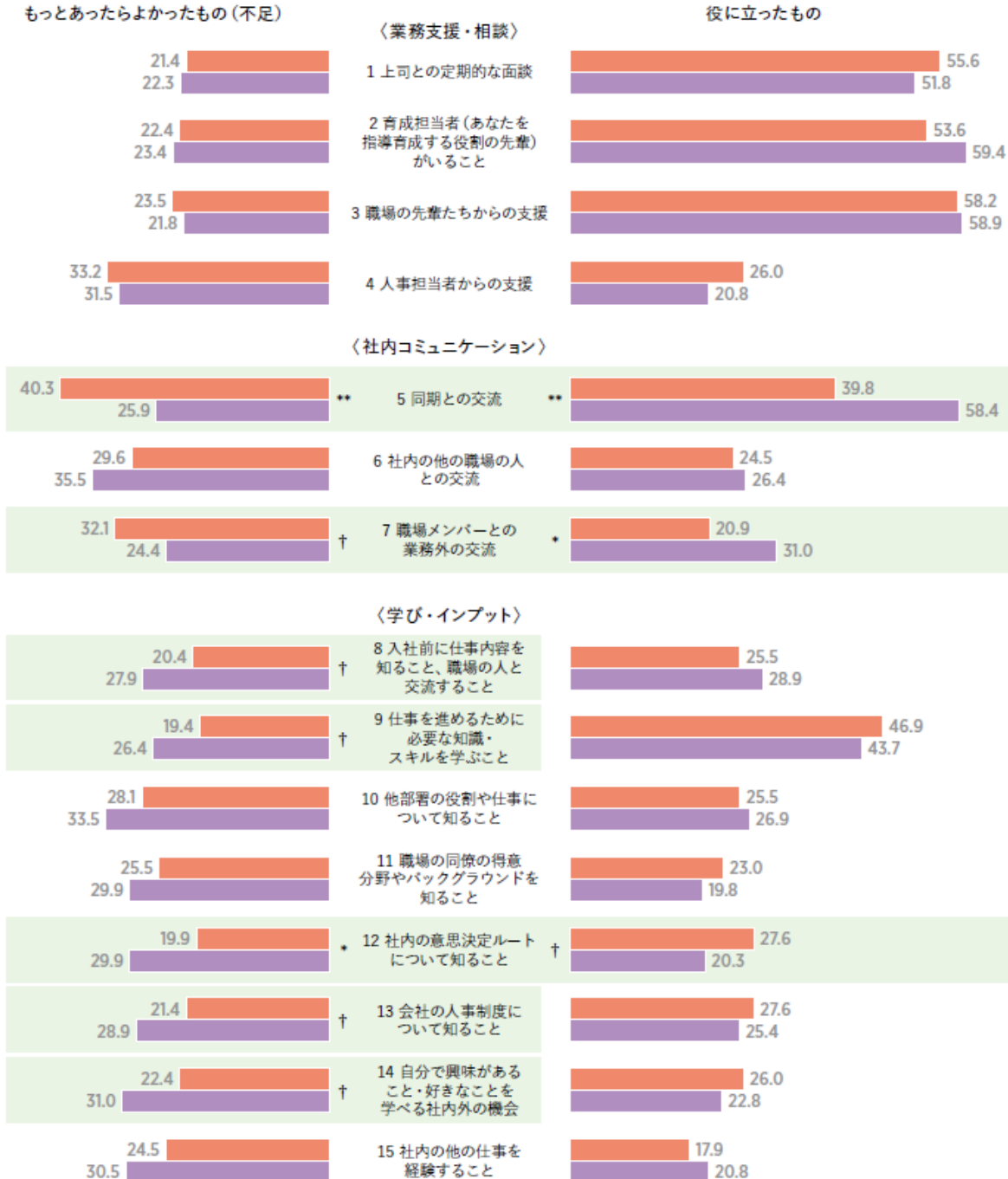


- **「同期との交流」「職場メンバーとの業務外の交流」について、19入社は役立っている一方で20入社は不足を感じている（図表3）**
  - ・ 「業務支援・相談」では、年次間で有意差はなく、「1.上司、2.育成担当者、3.職場の先輩たちからの面談や支援」については5割から6割近くが役に立ったと回答。
  - ・ 「社内コミュニケーション」の「5.同期との交流」「7.職場メンバーとの業務外の交流」は、19入社は役に立ったもの、20入社は不足の選択率が高い。「6.社内の他の職場の人との交流」は両年次とも相対的に不足が多く、約3割が選択していた。
  - ・ 「学び・インプット」では、役に立ったものとして、20入社の方が「12.社内の意思決定ルートについて知ること」が多い。また、すべての項目で19入社の方が不足の割合が高いのが特徴的だ。

⇒20入社が、「同期との交流」「職場メンバーとの業務外の交流」の不足に加えて、「社内の意思決定ルートについて知ること」が役立ったと感じていることもテレワーク下での仕事の進め方の影響が示唆される。「学び・インプット」の全項目で19入社の方が不足の割合が高いのは、3年目になると、「1年目のときにもっとこうだったらよかった」と思いあたるが増えてくるのかもしれない。

図表3 入社1年目に役に立ったもの・もっとあったらよかったもの

入社1年目を振り返って、仕事をうまく進めたり、組織や職場になじんだりする上で、役に立ったもの/もっとあったらよかったものについて、あてはまるものをすべてお選びください。〈複数回答/n=393/％〉



※統計的有意差のある項目に印(\*\* p < 0.01 \* p < 0.05 † p < 0.1)

■ 20入社(n=196) ■ 19入社(n=197)

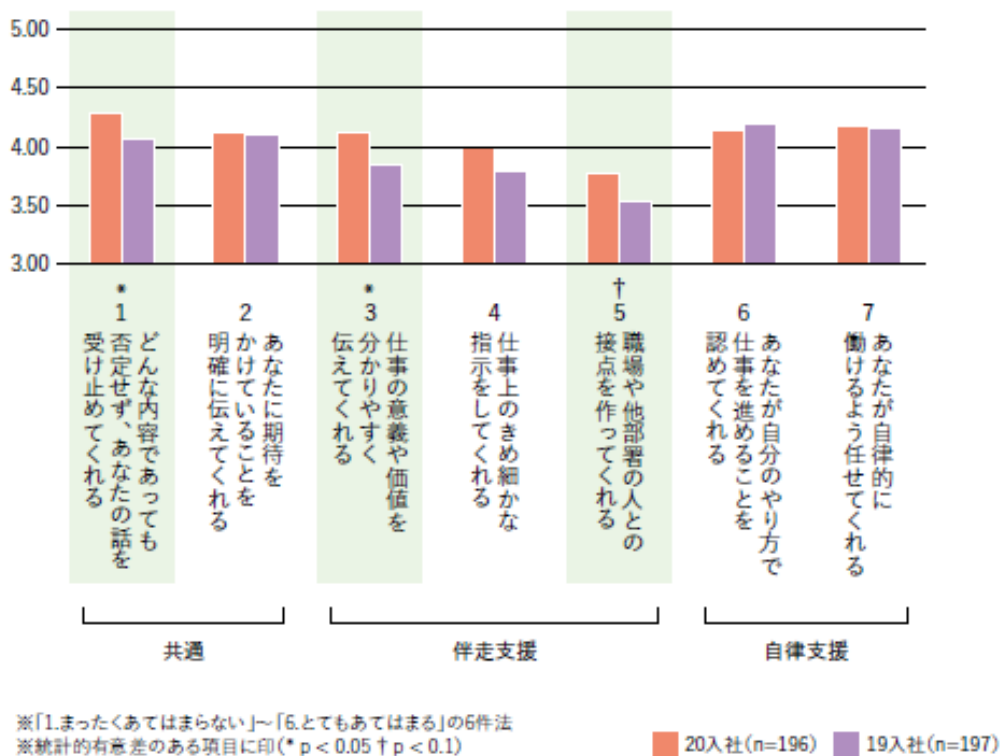
2021年 8月 30日

- **20入社に対して、上司は「受容的な態度を意識」「仕事の意義や価値を説明」「社内ネットワークの構築を支援」**（図表4）
- ・ 1年目の直属上司からの関わりとして、20入社の方が統計的に有意に高いのは、「1.どんな内容であっても否定せず、あなたの話を受け止めてくれる」「3.仕事の意義や価値を分かりやすく伝えてくれる」「5.職場や他部署の人との接点を作ってくれる」だった。

⇒20入社に対しては、テレワークやコロナ禍といった不安を感じる状況において、上司が受容的な態度を意識して、仕事の意義や価値を伝え、構築しづらい社内ネットワークの支援をしていた様子がうかがえる。

図表4 入社1年目の上司の特徴

入社1年目を振り返って、以下のことは、あなたの直属の上司にどれくらいあてはまりますか。〈単一回答／n=393〉

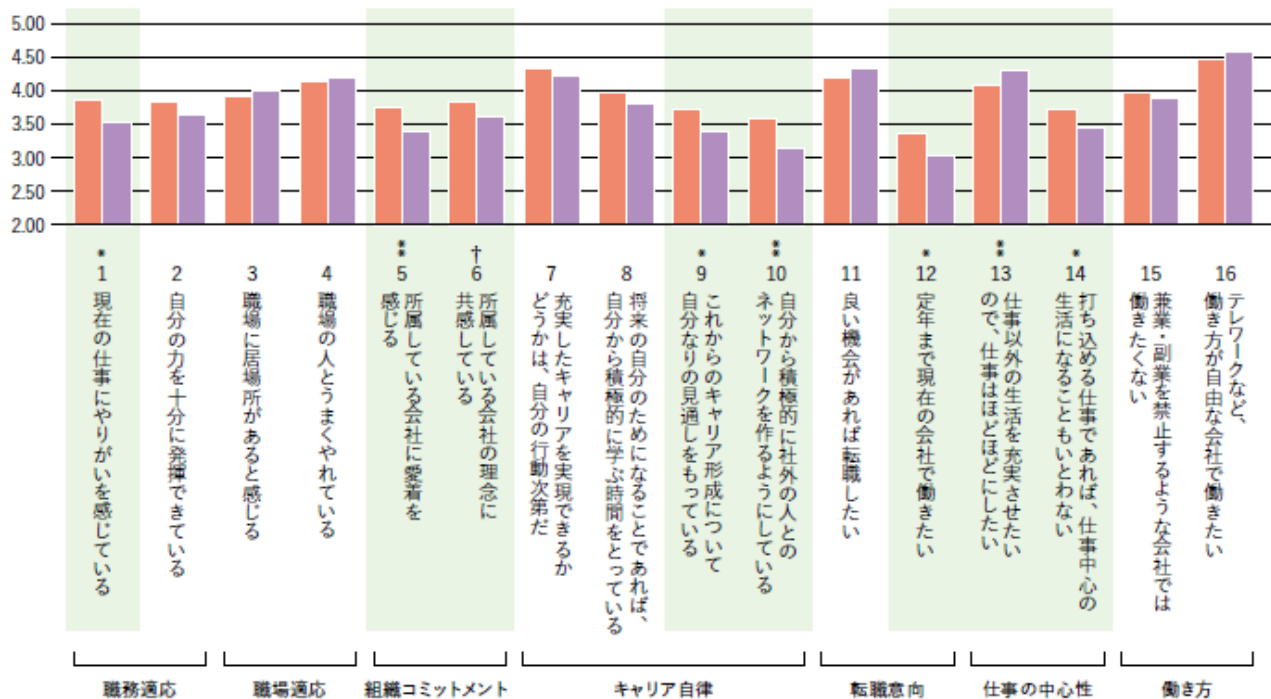


- **1年目のテレワーク頻度が高かった20入社だが、「仕事のやりがい」や「組織コミットメント」など、19入社よりも適応が高い項目もある**（図表5）
- ・ 「仕事のやりがい（1）」「組織コミットメント（5、6）」「キャリアの見通し（9）」「社外ネットワーク構築（10）」「継続勤務意向（12）」「仕事の中心性（13、14）」は、20入社の方が有意に高かった。

⇒20入社は2年目、19入社は3年目時点での現在の適応状況を聞いているため、単純な比較はできないが、20入社は19入社に対し、1年目のテレワーク頻度が高く、社内コミュニケーションの不足など置かれた環境に違いがあるなかで、現在の適応の状況が低いわけではないことが確認できた。現在3年目である19入社は、仕事の難易度も上がったり、慣れによって新しい刺激が少なくなったりと、置かれた環境に個人差も大きいだろう。新人としての1年目を終え、2年目をどう過ごしてきたのかの影響も考慮する必要がある。そのため、次に2年目の変化について見ていきたい。

図表5 現在の適応の状況

以下の考えや行動は、職場での普段のあなたにどれくらいあてはまりますか。(単一回答/n=393)



※「1.まったくあてはまらない」～「6.とてもあてはまる」の6件法  
 ※統計的有意差のある項目に印(\*\* p < 0.01 \* p < 0.05 † p < 0.1)

■ 20入社(n=196) ■ 19入社(n=197)

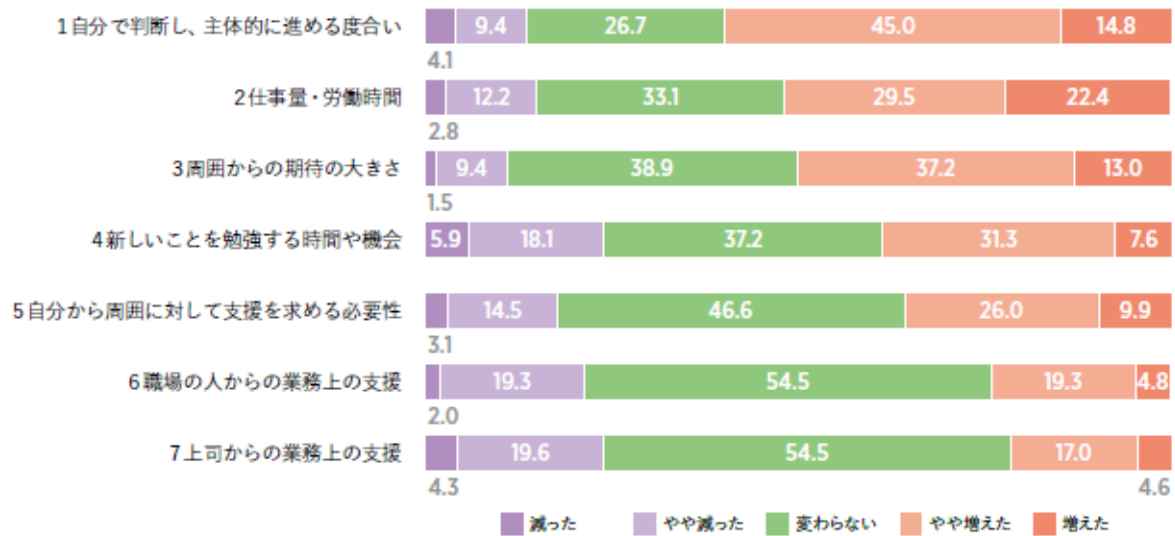
● **2年目になると、「自分で判断し、主体的に進める度合い」は高まり、「自分から周囲に対して支援を求める必要性」も増える。その際、実際の職場や上司からの支援が増加しないと、職務適応・職場適応共に低くなる (図表6・7)**

- ・ 2年目になって、1年目と比べてどのような変化があったのかについては、年次間で有意差なし。
- ・ 増加が半数を上回るものは、「1.自分で判断し、主体的に進める度合い」(増加59.8%)、「2.仕事量・労働時間」(同51.9%)、「3.周囲からの期待の大きさ」(同50.1%)である。
- ・ 「5.自分から周囲に対して支援を求める必要性」は35.9%が増加しているが、実際の支援については、6.職場、7.上司いずれも増加は24.1%、21.6%にとどまり、変わらないが54.5%だった。
- ・ 「5.自分から周囲に対して支援を求める必要性」が増加した人のうち、実際の「6.職場の人からの業務上の支援」が増えた群に比べて、変わらない・減った群は、職務適応、職場適応ともに低い。

⇒自分で判断し主体的に進める度合いが高まるにつれ、自分から支援を求める必要性も増える。その際、実際の支援が増えないと適応が難しくなる可能性が示唆された。

図表6 入社2年目の変化

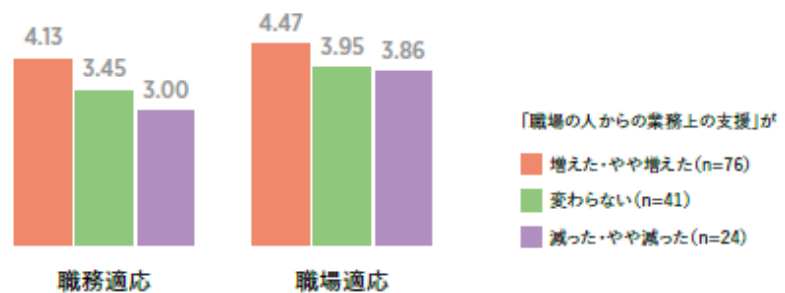
2年目になって、1年目と比べて以下のことは変化しましたか。(単一回答/n=393/%)



図表7 入社2年目の変化 支援要請必要度・実際の職場支援状況と現在の適応状況

「自分から周囲に対して支援を求める必要性」が増えた人 (n=141) のうち、「職場の人からの業務上の支援」増減別の現在の職務適応・職場適応の傾向

※「職務適応」:「自分の力を十分に発揮できている」など3項目の平均値  
 「職場適応」:「職場の人とうまくやれている」など3項目の平均値  
 ※各項目は、「1.まったくあてはまらない」～「6.とてもあてはまる」の6件法



- **本人の「プロアクティブ行動」に加え、20入社は「上司伴走支援」と「心理的安全性」が適応に効く (図表8)**
- ・ 現在の職務適応、職場適応それぞれに対して、1年目の本人の「プロアクティブ行動」「上司の支援行動(伴走支援・自律支援)」「職場の心理的安全性」、2年目の「職場の人からの業務上の支援」「自分から周囲に対して支援を求める必要性」、1年目と現在の「テレワーク頻度」が及ぼす影響について、重回帰分析を用いて確認した。
- ・ 両年次、職務・職場適応いずれにも共通していたのは、本人の主体的、先取りの行動を表す「プロアクティブ行動」である。
- ・ 20入社の職務・職場適応に共通しているのは、「プロアクティブ行動」に加え、「上司伴走支援」と「職場の心理的安全性」である。職務適応ではさらに、「上司自律支援」と2年目の「職場の人からの業務上の支援」「自分から周囲に対して支援を求める必要性」(マイナス)の影響がある。また、「1年目 研修期間テレワーク頻度」(マイナス)、「現在 テレワーク頻度」の影響も確認された。
- ・ 19入社では、職務・職場適応ともに、「プロアクティブ行動」や「上司伴走支援」に加え、「上司自律支援」が影響していた。1年目の上司自律支援が、自律性をより求められるようになる3年目の適応に効いてくる可能性が示唆された。

図表 8 職務適応・職場適応に影響を及ぼす変数

		20入社 (n=196)		19入社 (n=197)	
		職務適応	職場適応	職務適応	職場適応
1年目	プロアクティブ行動	.370**	.320**	.322**	.285**
	上司伴走支援	.172*	.408**	.180*	.135†
	上司自律支援	.135†	.005	.181*	.304**
	職場の心理的安全性	.174**	.113†	.098	-.027
	研修期間テレワーク頻度	-.152**	-.036	.020	-.055
	配属後テレワーク頻度	-.025	.037	.099	-.012
2年目	職場の人からの業務上の支援	.177**	.009	.059	-.035
	自分から周囲に対して支援を求める必要性	-.158**	.090	-.018	-.030
現在	テレワーク頻度	.134*	-.031	.048	-.034

※「職務適応」:「自分の力を十分に発揮できている」など3項目の平均値、「職場適応」:「職場の人とうまくやれている」など3項目の平均値  
「プロアクティブ行動」:「役割を明確にしたり仕事に習熟するための情報を、自分からとりに行く」「役割遂行における自分の改善点に関する情報や周囲からの指摘を積極的に求める」など7項目の平均値  
「上司伴走支援」:「仕事の意義や価値を分かりやすく伝えてくれる」「仕事上のきめ細かな指示をしてくれる」など6項目の平均値  
「上司自律支援」:「あなたが自分のやり方で仕事を進めることを認めてくれる」「あなたが自律的に働けるよう任せてくれる」2項目の平均値  
「職場の心理的安全性」:「職場のメンバーは、異質な人を拒絶することがある(R)」「職場では、失敗をした人がいたら、その人が悪く思われることが多い(R)」など7項目の平均値  
※各項目は、「1.まったくあてはまらない」～「6.とてもあてはまる」の6件法  
※ \*\* p < 0.01 \* p < 0.05 † p < 0.1

- **適応項目を組み合わせると、職務適応・職場適応のギャップや、継続勤務意向と転職意向の両立、状況に応じた仕事の中心性に対する考え方の違いがあるため、適応は多角的に捉えていく必要がある(図表 9)**
  - ・ 図表 5 の適応項目のうち、いくつか組み合わせたものを図表 9 に示した。
  - ・ 職務適応と職場適応では、両方高いのが 48.1%と最多だが、ギャップも存在している。20.1%は職場に居場所があっても力を十分に発揮できていないと感じている。職務・職場適応マトリックスのどの象限にいるかによって、支援の仕方も異なるだろう。
  - ・ 継続勤務意向と転職意向では、「定年まで現在の会社で働きたい」が低く「良い機会があれば転職したい」が高い群が 45.5%と最多だが、いずれも高い群が 29.0%も存在する。できれば一社に長く勤めたい、良い機会があれば転職もいとわないという気持ちは併存し得るので、離職意思の確認の仕方に注意が必要だ。
  - ・ 仕事の中心性では、「仕事以外の生活を充実させたい」という一方で、「打ち込める仕事であれば、仕事中心の生活になることもいとわない」という人が 42.7%いる。若者はプライベート重視だからとステレオタイプの語ることは避けたい。

図表 9 各適応項目の組み合わせ

(1) 職務適応と 職場適応		職場に居場所があると 感じる	
		低	高
自分の力を十分に 発揮できている	低	18.6	20.1
	高	13.2	48.1

(2) 継続勤務意向と 転職意向		良い機会があれば 転職したい	
		低	高
定年まで現在の会社で 働きたい	低	10.2	45.5
	高	15.3	29.0

(3) 仕事の中心性		打ち込める仕事であれば、 仕事中心の生活になるこ ともいとわない	
		低	高
仕事以外の生活を 充実させたいので、 仕事はほどほどにしたい	低	7.6	12.7
	高	36.9	42.7

※高:「とてもあてはまる」「あてはまる」「ややあてはまる」の合計  
低:「まったくあてはまらない」「あてはまらない」「ややあてはまらない」の合計

### 3. 調査担当研究員

株式会社リクルートマネジメントソリューションズ  
組織行動研究所 主任研究員 藤村 直子

HRR 株式会社、株式会社リクルートにて人事アセスメントの研究・開発、新規事業企画等に従事した後、人材紹介サービス会社での経営人材キャリア開発支援等を経て、2007年より現職。リーダーシップ、社会人学習、中高年のキャリアに関する調査・研究を行う。



### 4. 調査担当研究員のコメント

入社直後の研修期間にその多くがテレワークを経験した 20 入社は、社内コミュニケーションの不足などを感じながらも、上司からの配慮や伴走支援、職場の安心・安全なコミュニケーション風土によって、職務適応・職場適応が促進されている様子が、本調査から確認できました。ただし、自分ができていること、できていないことについて、まだ気づかないこともあるでしょうし、この後の 2 年目の経験によって、その後の適応状況も変わるでしょう。2 年目になってからの変化として、自ら支援を求める必要性が高まってでも実際の支援が増えないと、職務適応・職場適応共に苦勞する可能性が示唆されたことから、入社 1 年目だけ手厚く支援して、あとは本人任せとならないよう、現在 2 年目となる 20 入社に対しても上司・職場の人からの継続的な支援が必要となるといえます。

また、新卒入社社員のオンボーディングを考える際には、職場になじむ、離職防止につながるということに加えて、新卒入社社員がどの側面で適応できているのか、といった内容や、1 年目、2 年目といった時間軸においても、多面的に見ていけるといいでしょう。



2021年 8月 30日

## 5. 調査概要

**調査目的** 新卒入社1年目のオンボーディングの実態について、入社時からテレワークとなった2020年入社者と、前年入社者の相違点を明らかにすること

**調査対象** 現在の会社に新卒入社した20代の会社勤務の正社員  
・2020年4月新卒入社(以下、20入社)  
・2019年4月新卒入社(以下、19入社)  
※勤務先の従業員規模は300名以上  
※性別は均等になるように回収  
※2020年4月～2021年3月テレワーク(リモートワーク、在宅勤務)経験者

**調査内容** ・現在の職務や組織への適応状況やキャリア意識  
・入社1年目の期待役割レベルの認識、上司や職場からのサポート状況、自身の考え方や行動、テレワークの状況  
・入社2年目になったときの変化

**調査方法** インターネット調査

**実施時期** 2021年6月16～18日

**有効回答数** 393名(内訳:20入社者196名、19入社者197名)

### 回答者の属性

製造業29.8%、非製造業70.2%

従業員規模:300名以上1000名未満27.5%、1000名以上3000名未満21.4%、3000名以上5000名未満10.4%、5000名以上10000名未満12.0%、10000名以上28.8%

職務系統:営業系38.2%、事務系25.4%、技術系36.4%

現在のテレワーク実施頻度:ほぼ毎日21.4%、週に複数回31.0%、週に1回程度18.6%、それより少ない16.8%、まったくなし12.2%

## リクルートマネジメントソリューションズについて

ブランドスローガンに「個と組織を生かす」を掲げ、クライアントの経営・人事課題の解決と、事業・戦略推進する、リクルートグループのプロフェッショナルファームです。日本における業界のリーディングカンパニーとして、1963年の創業以来、領域の広さと知見の深さを強みに、人と組織のさまざまな課題に向き合い続けています。

- 事業領域：人材採用、人材開発、組織開発、制度構築
- ソリューション手法：アセスメント、トレーニング、コンサルティング、HR アナリティクス

また、社内に専門機関である「組織行動研究所」「測定技術研究所」を有し、理論と実践を元にした研究・開発・情報発信を行っております。

※WEB サイト：<https://www.recruit-ms.co.jp>