

<若手社員と上司への調査>

若手社員の成長と、上司の意識とのギャップに関する調査

- 上司が若手社員に期待するのは「**困難を克服する力**」(40.5%)、
若手社員が伸ばしたいのは「**アイデアや工夫を生み出す力**」(42.7%)
- 成長の妨げは「**上司に相談しにくいこと**」
「**自身に、成長しようという意識が薄いこと**」
- 「**さらに成長していきたい**」「**今の会社で働き続けたい**」、
入社2、3年目で、低下する傾向

JTB グループの人事コンサルティング会社、株式会社ジェイティービーモチベーションズ（東京都港区 代表取締役社長：市川正資）は、全国の入社1～3年目（22～25歳）の男女309人と、入社1～3年目の部下を持つ男女（入社4年目以上）309人に対し、若手社員の成長に関する調査を実施しました。

■調査結果サマリー

- 上司が若手社員に最も期待しているのは、「**困難を克服する力**」(40.5%)の成長、
若手社員が、今後最も伸ばしたいのは、「**新しいアイデアや工夫を生み出す力**」(42.7%)
- 若手社員の30.1%が、「**仕事のおもしろさを感じる力**」を伸ばしたい。
これを期待する上司は、15.9%のみ。

入社1～3年目の部下をもつ男女309人（以降、上司と表記）に、若手社員に対して「今後成長してほしいと思う項目」を3つまで選んでもらったところ、「困難を克服する力」を選択する人が40.5%と最多。一方、入社1～3年目の男女（以降、若手社員と表記）が「今後成長したい項目」として選んだのは、「新しいアイデアや工夫を生み出す力」が42.7%と最多でした。また、若手のほうがより多く、「仕事のおもしろさを感じる力」を伸ばしたいと答える傾向がありました。

<→詳細は、6～7ページ>

- 成長の妨げは、「**上司に相談しにくいこと**」「**自身に、成長しようという意識が薄いこと**」

成長を妨げていることについて聞いたところ、若手社員の33.7%が、「上司に相談しにくいこと」と「自身に『成長しよう』という意識が薄いこと」に「あてはまる」「ややあてはまる」と回答しました。

<→詳細は、10ページ>

- 「**さらに成長していきたい**」「**今の会社で働き続けたい**」、**入社2、3年目で低下する傾向**
「**仕事のおもしろさを感じる力**」の不足感は増加

「今後、さらに成長していきたい」の項目に「あてはまる」「ややあてはまる」と回答したのは、1年目社員で94.2%、2年目81.6%、3年目84.5%、「今の会社で働きたい」では68.9%、47.6%、40.8%、「今の仕事に喜びを感じている」では同57.2%、36.9%、28.2%でした。

また、「仕事のおもしろさを感じる力」が、「1年前と比べて、成長していない」と感じる人の割合は、1年目社員で29.1%、2年目36.9%、3年目42.7%と、増加していました。

<→詳細は、12～13ページ>

●「何によって成長したか」では、上司は「むずかしい仕事」「目標達成」を、
若手社員は「同期入社の仲間」を重視

「むずかしい仕事に挑戦することで成長した」とするのは、上司からの評価で67.4%、若手社員の自己評価では、56.3%にとどまりました。「目標があり、達成に向けて行動することで」でも同様の傾向が見られました。逆に、「同期入社の仲間とのやりとりやふれあいによって」については、若手社員52.1%、上司からの評価36.3%と、若手社員の肯定回答が多い結果でした。

<→詳細は、9ページ>

<全体概況>

上司は若手社員に対し、困難を克服する力を伸ばしてほしいと願い、むずかしい仕事への挑戦や目標達成への行動が成長につながる、と考えているのに対し、若手社員本人は、アイデアを生む力や仕事のおもしろさを感じる力を伸ばしたいと願い、小さな成功を積み上げることや同期仲間とのやりとりが成長につながると考えている、という両者の違いが浮かび上がりました。

■調査概要

- ・調査方法 インターネットリサーチ ・調査地域 全国
- ・有効回答数 若手社員：入社1年目 22～25歳 103名
入社2年目 22～25歳 103名
入社3年目 22～25歳 103名
上司：入社4年目以上で、入社1～3年目の直属部下を2名以上持つ 309名
- ・調査日時 2010年1月15日（金）～2010年01月17日（日）

■まとめと提言

本調査では、若手社員の成長の重要性、成長の促進要因、阻害要因、及び若手社員と上司の意識のギャップが明確になりました。今後の若手社員育成のためには、日々の業務の中で確実に成長できる環境を整えること、また成長の場を提供することが重要です。また、成長の重点項目として、「アイデアや工夫を生み出す力」「仕事のおもしろさを感じる力」「困難を克服する力」などがあげられます。個人、組織ともにこれの成長促進に取り組む必要があります。また入社年度別の対応により、1年目以降の成長欲求低下に対処することも求められています。

JTBモチベーションズ

1993年、JTB初の社内ベンチャーとして創業。JTBで手がけていた報奨旅行（組織が業績優秀者等を招待する旅行）ビジネスが、ビジネスの着想となった。現在は、モチベーション向上を専門としたコンサルティング事業、表彰式などの社内イベント事業を主たる領域とする。日本初のモチベーション・カンパニーとして、モチベーションに関する様々な情報、知見、ノウハウを有する。

■報道関係の方からのお問い合わせ先： JTB広報室 03-5796-5833
■企業様、一般の方からのお問い合わせ先： JTBモチベーションズR&D局 担当 菊入・野本
03-5410-9362

添付資料

<1> 84.5%が、「1年前と比べて、成長した」と回答、自己評価、上司評価ともに

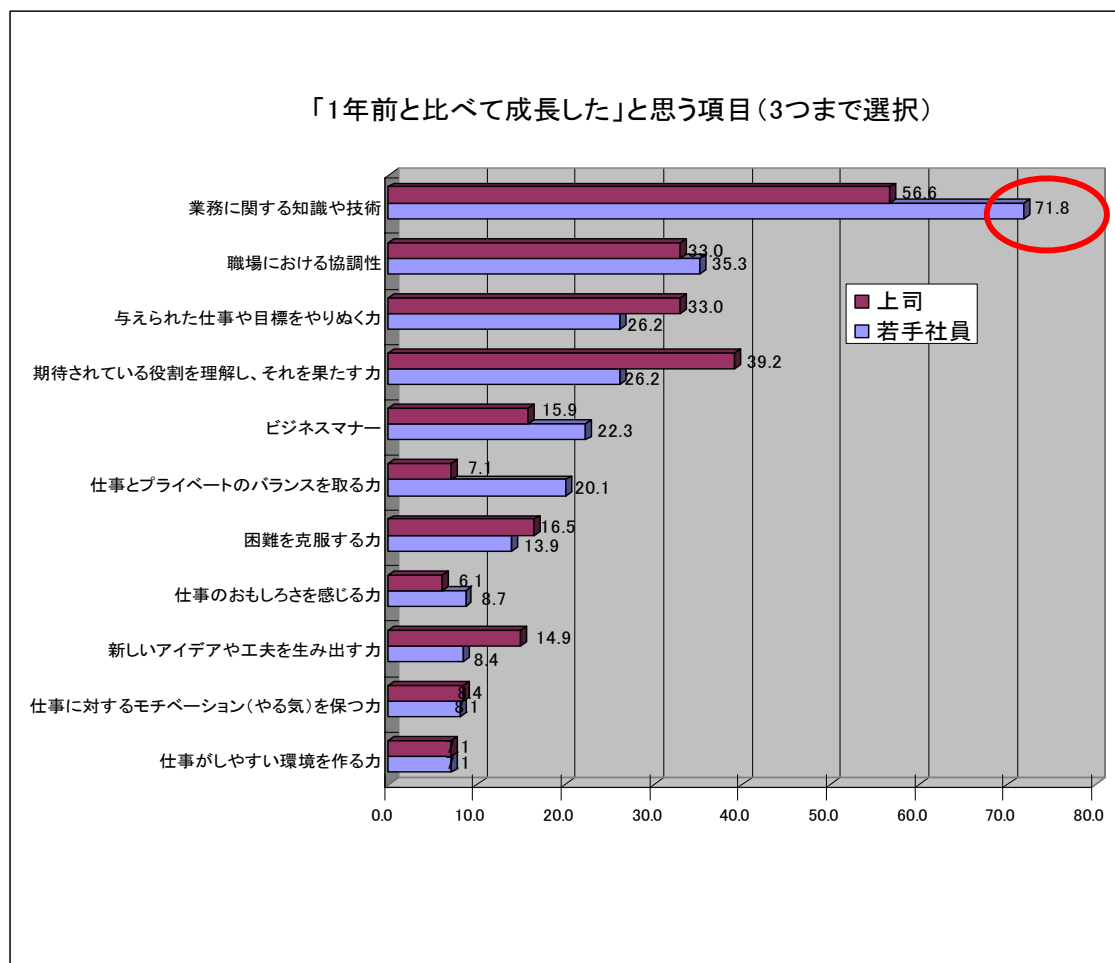
| 【1年前と比べて、成長したと思う】 | n= | 成長したと思う割合 (%) | | |
|-------------------|-------|---------------|---------|-----------|
| | | あてはまる | ややあてはまる | どちらともいえない |
| | (618) | 35.6 | 48.9 | 11.8 |
| 若手社員(入社1~3年目) | (309) | 40.5 | 44.0 | 11.7 |
| 若手社員を部下に持つ上司 | (309) | 30.7 | 53.7 | 12.0 |

あてはまらない

入社1～3年目（22～25歳）の男女309人（以降、若手社員と表記）に、自分自身の成長についてたずねたところ、「1年前と比べて、成長したと思う」の項目に、「あてはまる」「ややあてはまる」と答えた人は84.5%でした。一方、入社1～3年目の部下を持つ男女（入社4年目以上）（以降、上司と表記）には、入社1～3年目の部下の一人を思い浮かべて、同じ質問に答えてもらったところ、「あてはまる」「ややあてはまる」の回答は同じく84.5%で、若手社員の自己評価と一致していました。

しかし、「あてはまる」の回答だけを見ると、若手社員の自己評価は40.5%、上司からの評価は30.7%と差があり、自己評価のほうが高いことがわかりました。

<2> 成長したのは、「業務知識・技術」「協調性」「役割の遂行」



「1年前と比べて、成長した」と思う項目を、選択肢から3つまで選んでもらったところ、若手社員が自分自身について回答したのは、「業務に関する知識や技術」が71.8%で圧倒的に多く、続いて「職場における協調性」35.3%、「期待されている役割を理解し、それを果たす力」26.2%、「与えられた仕事や目標をやりぬく力」26.2%でした。

一方、上司が若手社員を見て答えた結果を見ると、「業務に関する知識や技術」56.6%、「期待されている役割を理解し、それを果たす力」39.2%、「職場における協調性」33.0%、「与えられた仕事や目標をやりぬく力」33.0%と、回答が複数項目に分かれる傾向がありました。

「業務に関する知識や技術」の点で成長した、と答えた若手社員に、どのような場面で成長を実感するかをたずねると、「特定の案件を、助言なしに完遂したとき」(男性、24歳、顧客対応、サービス系)、「お客様の問い合わせにすぐ答えられるようになったとき」(女性、23歳、営業・販売系)などの回答が見られ、知識や技術が身に付いたことで、できる仕事のレベルが上がり、自信が持てるようになる様子が見られました。

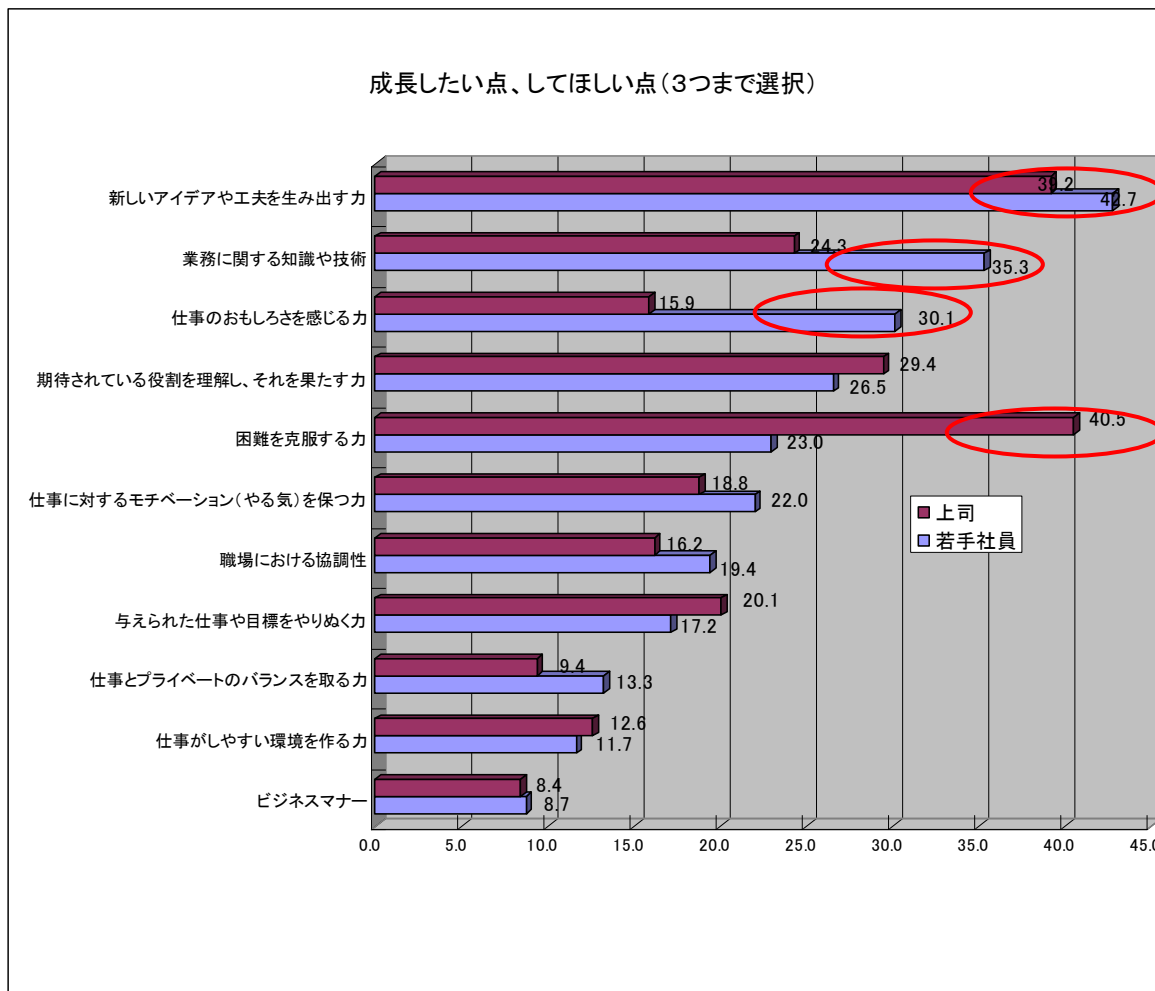
<3>「成長していない項目」の第1位は「新しいアイデアや工夫を生み出す力」、
若手社員は「仕事のおもしろさを感じる力」「モチベーションを保つ力」に不足感

| 若手社員 (自己評価) | | 「1年前と比べて、期待したほど成長していない」と思う項目 | 上司 (上司の目から 見て) | |
|----------------|------|--------------------------------|----------------------|------|
| 順位 | % | | 順位 | % |
| 1位 | 42.7 | 新しいアイデアや工夫を生み出す力 | 1位 | 36.6 |
| 5位 | 17.8 | 仕事がしやすい環境を作る力 | 2位 | 21.7 |
| 2位 | 36.2 | 仕事のおもしろさを感じる力* | 3位 | 21.0 |
| 6位 | 16.2 | 困難を克服する力 | 4位 | 18.4 |
| 8位 | 12.3 | ビジネスマナー* | 5位 | 17.5 |
| 4位 | 19.4 | 仕事とプライベートのバランスを取る力 | 6位 | 14.9 |
| 10位 | 11.3 | 業務に関する知識や技術 | 7位 | 12.6 |
| 9位 | 12.0 | 職場における協調性 | 8位 | 11.7 |
| 7位 | 12.3 | 期待されている役割を理解し、それを果たす力 | 9位 | 10.7 |
| 3位 | 28.2 | 仕事に対するモチベーション(やる気)を保つ力* | 10位 | 10.0 |
| 11位 | 6.8 | 与えられた仕事や目標をやりぬく力 | 11位 | 9.4 |
| *有意差有り | | | | |

「1年前と比べて、期待したほど成長していない」と思う項目を3つまで選んでもらったところ、最も回答数が多かったのは、若手社員の自己評価、上司から見た評価ともに、「新しいアイデアや工夫を生み出す力」(若手社員 42.7%、上司 36.6%)で、創意工夫に関する力に、両者とも不足感を感じていることがわかりました。

以降、若手社員の自己評価は、「仕事のおもしろさを感じる力」(36.2%)、「仕事に対するモチベーション(やる気)を保つ力」(28.2%)と、仕事への興味やモチベーションに関する項目があげられました。しかし、上司からの評価を見ると、「仕事のおもしろさを感じる力」を選択する人は21.0%、「仕事に対するモチベーション(やる気)を保つ力」は、10.0%にとどまり、両者の意識に差異があることがわかりました(95%水準で有意差あり)。

<4> 上司が若手社員に期待するのは「困難を克服する力」(40.5%)、
若手社員が伸ばしたいのは「アイデアや工夫を生み出す力」(42.7%)



上司が若手社員に対して「成長してほしい」と思う項目の第一位は、「困難を克服する力」(40.5%)でした。しかし、若手社員で同項目を選択したのは23.0%にとどまり、意識の差があきらかになりました(95%水準で有意差有り)。上司の声として、「ある程度の重圧にも精神的に打ち勝つ」(男性、36歳、開発、製造系)、「何事にも逃げずにやりきる」(女性、45歳、営業・販売系)など、精神的な強さを求める回答が見られました。

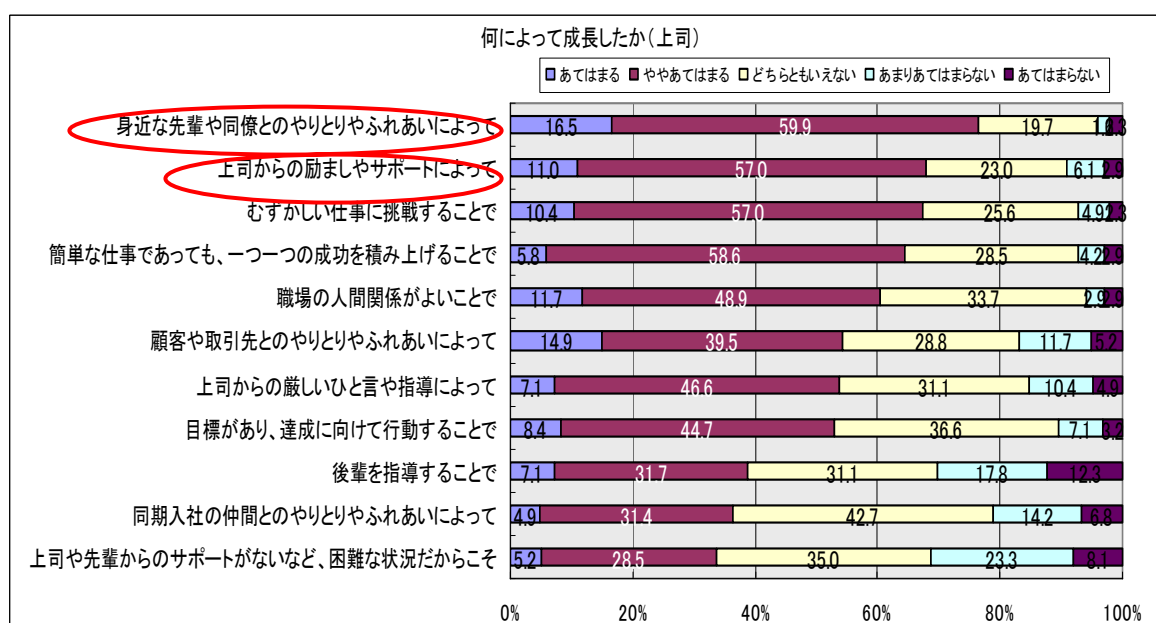
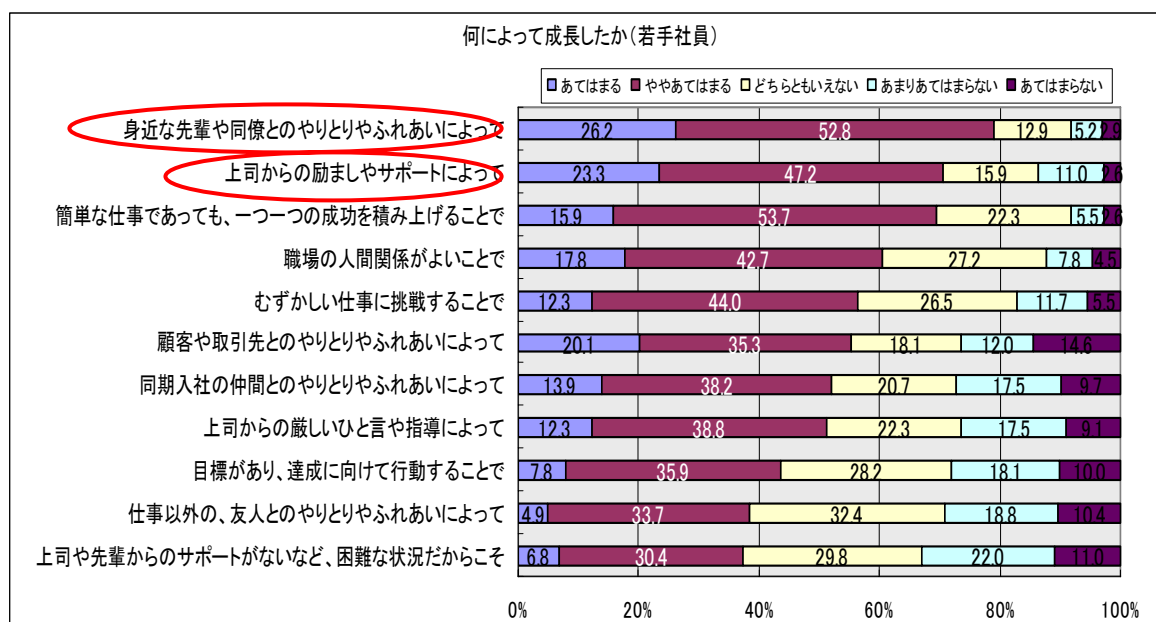
若手社員自身が「今後成長したい」と思う項目では、「新しいアイデアや工夫を生み出す力」を選択する人が42.7%と最も多く、次いで「業務に関する知識や技術」(35.3%)、「仕事のおもしろさを感じる力」(30.1%)と続いています。「新しいアイデアや工夫を生み出す力」を選んだ若手社員の自由記述を見ると、「言われた以上のことまで考えられる能力」(男性、24歳、営業・販売系)、「ひらめき力」(女性、24歳、管理、企画系)、「プレゼンテーション力」(女性、24歳、営業・販売系)など、自分自身のことばで「アイデアや工夫」について考えていることがうかがえます。同様に、「仕事のおもしろさを感じる力」を選んだ若手社員の自由記述には、「自分の人生の喜びを見つける」(男性、25歳、管理、企画系)、「知識を身につけ、自分の考えを持つ」(女性、24歳、開発、製造系)など心構えに関する内容が見られました。

上司の回答を見ると、「新しいアイデアや工夫を生み出す力」については39.2%と、若手社員の自己評価と並ぶ数値でしたが、「業務に関する知識や技術」は24.3%、「仕事のおもしろさを感じる力」

は 15.9%で、若手社員の自己評価よりも低い数値であり、両者の差異が認められました（95%水準で有意差あり）。

「困難を克服する力をつけてほしい」と期待する上司の意識は、より現実的、短期的であると考えられます。今現実目の前にある仕事上のトラブルや、それによる重圧を乗り越え、仕事を進めてほしい、という気持ちです。一方、若手社員は、着実に知識と技術を身に付け、自分のアイデアを活かし、おもしろさを感じながら仕事をしたい、という気持ちを持っています。これは、内から湧き上がる内発的なモチベーションを大切にしたい、やや長期的な視点に立った意識です。現実対処型の上司の願望と、自らのモチベーションを重視する若手社員の価値観のギャップが垣間見える分析結果といえます。

<5>「先輩・同僚とのやりとり」「上司のサポート」で成長すると若手・上司ともに回答



何によって成長したかをたずねる質問で、若手社員の自己評価、上司からの評価ともに、「あてはまる」「ややあてはまる」と回答した人が最も多かったのは、「身近な先輩や同僚とのやりとりやふれあいによって」(若手 79.0%、上司 76.4%)、次いで、「上司からの励ましやサポートによって」(若手 70.5%、上司 68.0%)でした。その他、「簡単な仕事であっても、一つ一つの成功を積み上げることで」(若手 69.6%、上司 64.4%)、「職場の人間関係がよいことで」(若手 60.5%、上司 60.6%)の項目にも、若手、上司ともに、高い比率で肯定的な回答がありました。

<6>「何によって成長したか」では、上司は「むずかしい仕事」「目標達成」を、
若手社員は「同期入社仲間」を重視

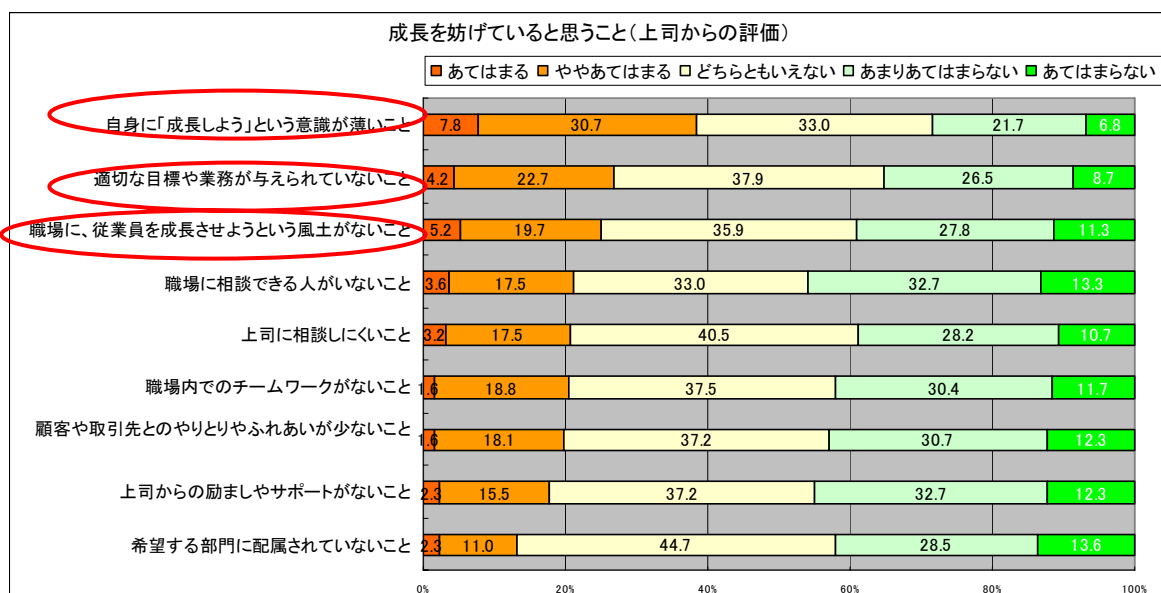
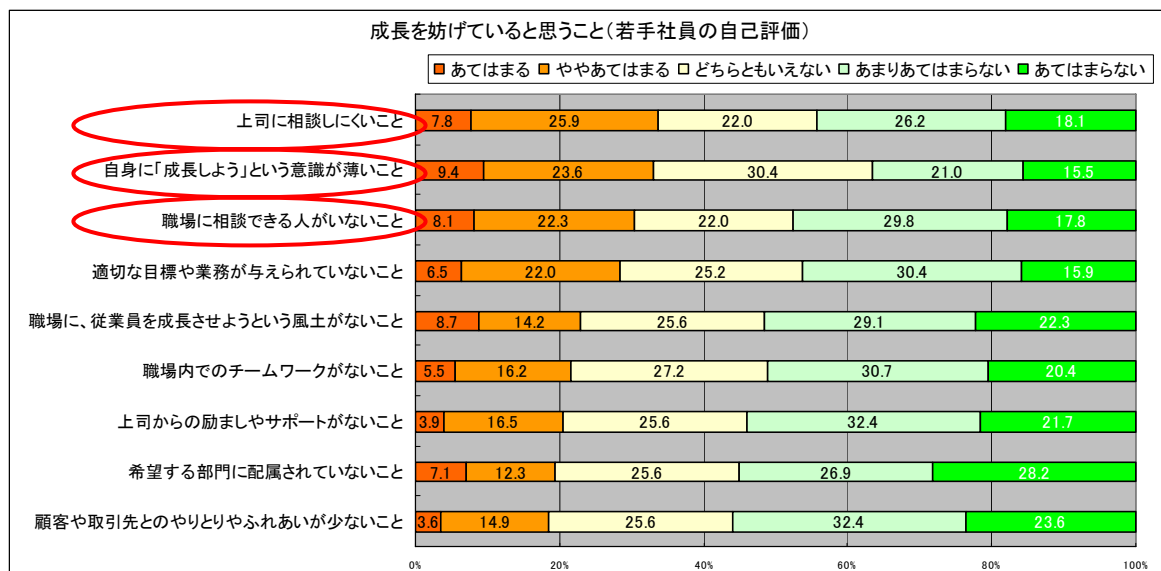
| | n= | 【むずかしい仕事に挑戦することで、成長したと思う】 | | | | |
|---------------|-------|---------------------------|---------|-----------|-----------------------|-----|
| | | あてはまる | ややあてはまる | どちらともいえない | あてはまらない あまりあてはまらない | |
| 全体 | (618) | 11.3 | 50.5 | 26.1 | 8.3 | 3.9 |
| 若手社員(入社1~3年目) | (309) | 12.3 | 44.0 | 26.5 | 11.7 | 5.5 |
| 若手社員の上司 | (309) | 10.4 | 57.0 | 25.6 | 4.9 | 2.4 |

若手社員と上司で差が出たのは、「むずかしい仕事に挑戦することで(成長した)」の項目で、上司からの評価では、67.4%と3番目に多くの方が「あてはまる」「ややあてはまる」と回答しましたが、若手社員の自己評価では、56.3%にとどまりました(95%水準で有意差有り)。その他、「目標があり、達成に向けて行動することで」は、上司53.1%だったのに対し、若手社員は43.7%でした(95%水準で有意差有り)。上司のほうが、「若手社員は挑戦や目標によって成長する」と考える傾向があるようです。

| | n= | 【同期入社仲間とのやりとりやふれあいによって、成長したと思う】 | | | | |
|---------------|-------|---------------------------------|---------|-----------|-----------------------|-----|
| | | あてはまる | ややあてはまる | どちらともいえない | あてはまらない あまりあてはまらない | |
| 全体 | (618) | 9.4 | 34.8 | 31.7 | 15.9 | 8.3 |
| 若手社員(入社1~3年目) | (309) | 13.9 | 38.2 | 20.7 | 17.5 | 9.7 |
| 若手社員の上司 | (309) | 4.9 | 31.4 | 42.7 | 14.2 | 6.8 |

また、「同期入社仲間とのやりとりやふれあいによって(成長する)」については、若手社員52.1%が「あてはまる」「ややあてはまる」と答えたのに対し、上司からの評価では36.3%で有意差が認められました。上司の回答には「どちらともいえない」が42.7%と多く、同期仲間との接触まではわからないという事情もうかがえますが、半数以上の若手社員が、成長の場として同期生とのコミュニケーションをあげていることは、注目に値する結果です。

< 7 > 若手社員の3人に一人が、「上司に相談しにくいこと」が成長を妨げると回答



成長を妨げていることについて質問したところ、若手社員の自己評価では、「上司に相談しにくいこと」「自身に『成長しよう』という意識が薄いこと」とする人が、ともに33.0%と最も多く、次いで「職場に相談できる人がいないこと」30.4%、「適切な目標や業務が与えられていないこと」28.5%でした。

上司からの評価では、「自身に『成長しよう』という意識が薄いこと」が、38.5%と最も多く、次いで「適切な目標や業務が与えられていないこと」26.9%、「職場に、従業員を成長させようという風土がないこと」24.9%と続きます。

若手社員は、自身の意識の薄さを認めつつも、上司を含めた相談できる人の存在を求めており、上司は、業務の与え方や職場の風土が成長の妨げであると分析している様子が見られます。

<8> 成長欲求は、モチベーション、仕事への満足度と相関

| 相関係数 | さらに成長していきたい | 1年前と比べて、成長したと思う | 成長を仕事に活かしている |
|---------------|-------------|-----------------|--------------|
| 今の仕事が好きである | .460(**) | .298(**) | .460(**) |
| 今の会社で、働き続けたい | .437(**) | .194(**) | .367(**) |
| 今の仕事に喜びを感じている | .435(**) | .247(**) | .463(**) |

** 相関係数は 1% 水準で有意 (両側)、* 相関係数は 5% 水準で有意 (両側)、0.3 以上に黄色色のマーキング

若手社員の回答を分析したところ、「さらに成長していきたい」「1年前と比べて、成長したと思う」「成長を仕事に活かしている」の項目と、「今の会社で働き続けたい」「今の仕事に喜びを感じる」「今の仕事が好きである」の項目は、相関関係を持っていました。成長していきたいと思う人ほど、あるいは、成長したと感じる人ほど、今の仕事が好きだと思い、喜びを感じ、今の会社で働き続けたいと思う傾向があることがわかります。

<9> 成長欲求と相関が高いのは、目標達成、研修、ふりかえり、ストレス発散など

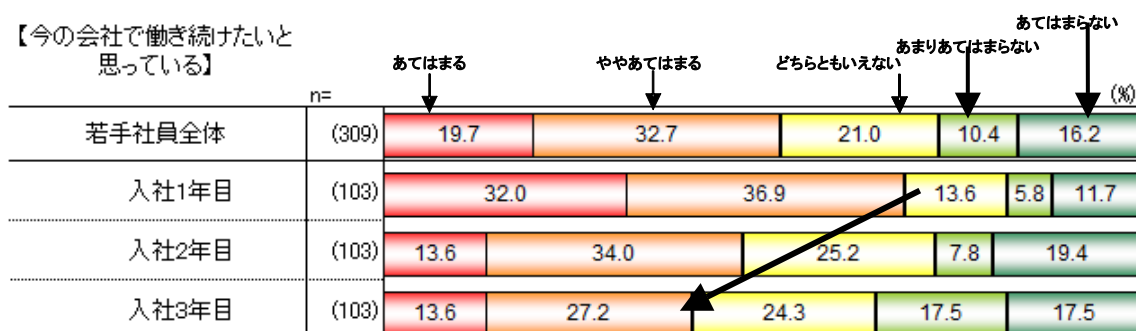
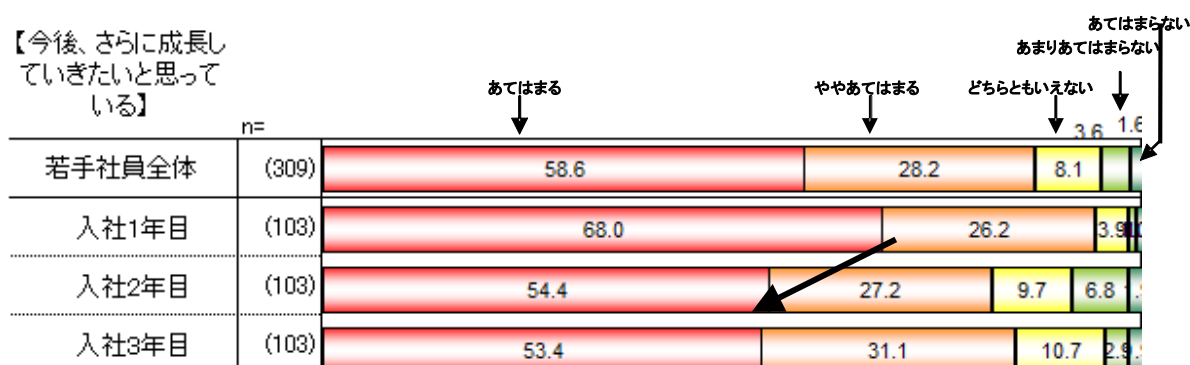
| 相関係数 | さらに成長していきたい | 1年前と比べて、成長したと思う | 成長を仕事に活かしている | 今の会社で、働き続けたい | 今の仕事に喜びを感じている | 今の仕事が好きである |
|---------------------------------|-------------|-----------------|--------------|--------------|---------------|------------|
| 目標があり、達成に向けて行動することで成長したと思う | .400(**) | .202(**) | .286(**) | .318(**) | .391(**) | .379(**) |
| 研修などの学習の場には積極的に参加するほうだ | .379(**) | .119(*) | .270(**) | .291(**) | .328(**) | .338(**) |
| 自分の行動をふりかえったり、自分を見つめ直したりするほうだ | .340(**) | .215(**) | .279(**) | 0.1 | .194(**) | .161(**) |
| ストレスを発散できている | .337(**) | .265(**) | .324(**) | .392(**) | .510(**) | .490(**) |
| 上司とも関係を保っている | .336(**) | .231(**) | .337(**) | .279(**) | .411(**) | .409(**) |
| 明確なキャリア目標を持っている | .332(**) | .210(**) | .296(**) | .268(**) | .394(**) | .363(**) |
| 職場の人間関係がよいことで成長した | .331(**) | .154(**) | .227(**) | .375(**) | .392(**) | .380(**) |
| 簡単な仕事であっても、一つ一つの成功を積み上げることで成長した | .328(**) | .311(**) | .236(**) | .182(**) | .240(**) | .229(**) |
| 身近な先輩や同僚とのやりとりやふれあいによって成長した | .327(**) | .264(**) | .305(**) | .257(**) | .308(**) | .285(**) |

** 相関係数は 1% 水準で有意 (両側)、* 相関係数は 5% 水準で有意 (両側)、0.3 以上に黄色色のマーキング

若手社員の回答を分析したところ、「さらに成長していきたい」の項目と、相関が高かったのは、「目標があり、達成に向けて行動することで成長したと思う」「研修などの学習の場には積極的に参加するほうだ」「自分の行動をふりかえったり、自分を見つめ直したりするほうだ」「ストレスを発散できている」などの項目でした。成長欲求の高い若手社員は、同時に、目標達成を成長のきっかけとして評価しており、研修に参加し、ストレスを発散している可能性が高いといえます。ちなみにストレス発散は、「プライベートを楽しみ、リラックスしている」「職場の人間関係に満足している」の項目と相関があり、オン・オフ両方での満足感がストレス発散につながっていることが考えられます。

さらに、目標達成、ストレス発散、職場の人間関係は、成長欲求だけでなく、モチベーションや仕事満足度とも相関を持っていることがわかりました。若手社員の指導や育成のためには、欠かせない要素といえることができます。

<10> 「さらに成長したい」「今の会社で働きたい」、
入社2、3年目で低下する傾向



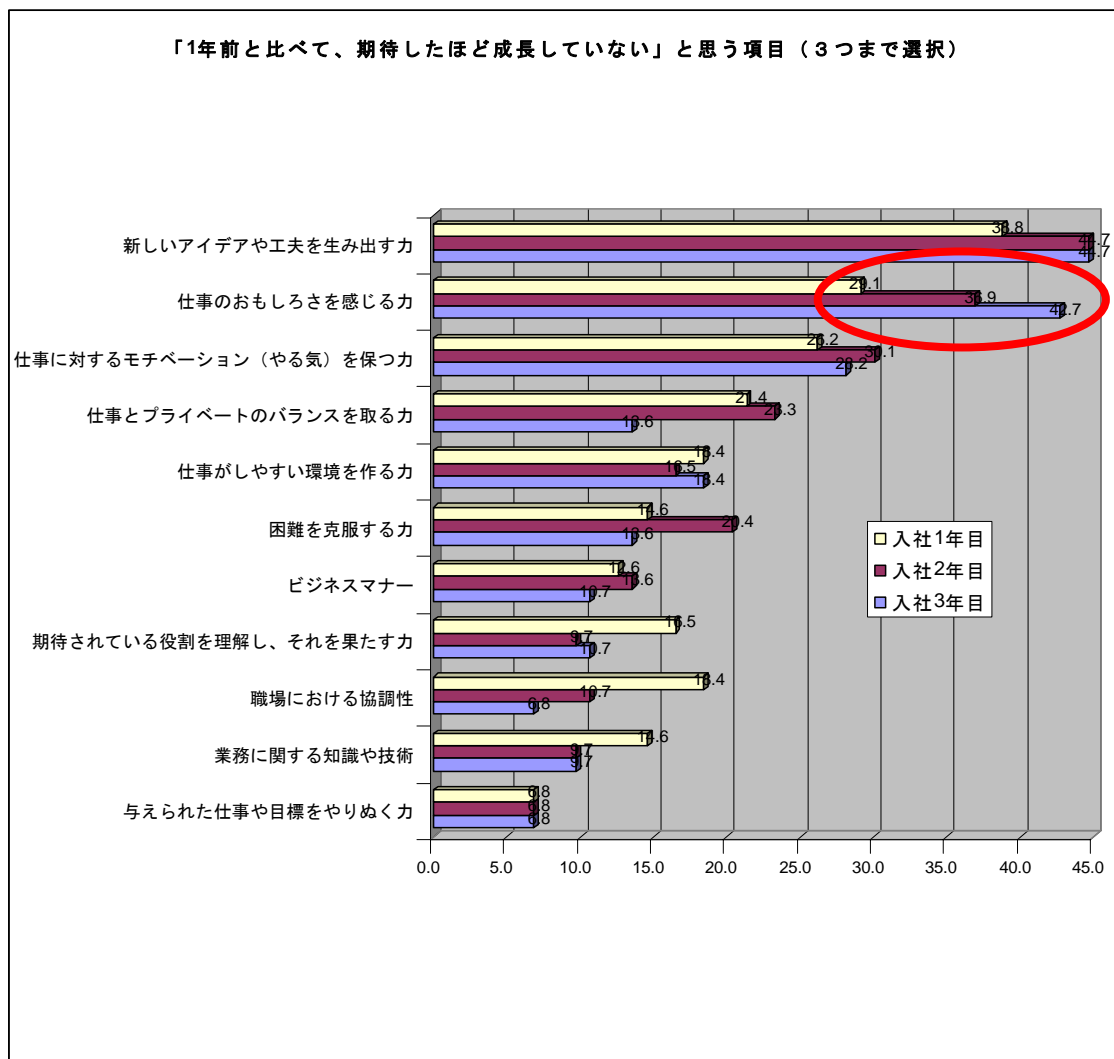
入社年度別に見ると、「1年前と比べて成長したと思う」という項目への回答には、有意な差はありませんでしたが、「今後、さらに成長していきたいと思っている」の項目については、1年目社員の「あてはまる」「ややあてはまる」という回答は、94.2%だったのに対し、2年目社員は81.6%、3年目社員は84.5%とやや少なくなっており、有意な差が見られました。

また、「今の会社で働きたいと思っている」「今の仕事に喜びを感じている」「今の仕事が好きである」の項目に対し、1年目、2年目、3年目の順に、肯定的な回答が減少する傾向が見られました。

その他、「研修などの学習の場には積極的に参加している」「明確なキャリア目標を持っている」の項目でも、1年目社員の肯定回答が2、3年目社員よりも多いことがわかりました。

何によって成長したかをたずねる質問でも、「上司からの厳しいひと言や指導によって」「職場の人間関係がよいことで」の項目で、2、3年目社員は、1年目社員よりも否定的な回答していました。

<11> 入社年度が上がるほど、「仕事のおもしろさを感じる力」への不足感が強まる



「1年前と比べて、期待したほど成長していない」と思う項目を3つまで選んでもらったところ、入社年度別で差が出たのは、「仕事のおもしろさを感じる力」でした。これは、若手社員全体でも、36.2%と2番目に多くの人を選択した項目ですが、入社年度が上がるほど、その比率が増えています(29.1%、36.9%、42.7%)（3年目は有意に1年目より多い）。

成長していないという、いわば欠乏感を感じることとして、「仕事のおもしろさを感じる力」を指摘する人が多く、しかも入社年度が上がるほど多くなることは、注目すべき点です。先に見たように上司の評価では、同項目を選択した人は21.0%にとどまり、そのギャップも特徴的です。

■まとめと提言

●成長は職場活性、風土改革のキーワード

本調査では、若手社員の成長欲求と、モチベーションや仕事満足度との関係が抽出されました。過去の調査でも、ゆとり世代が働くことに求めるものは「人間としての成長」であることや、モチベーションの促進・阻害要因として成長実感が強い影響を持っていることがあきらかになっています。今後の、若い世代を中心とした職場の活性化や組織風土改革においては、成長は欠くことのできない重要な要素として位置づけられます。

●「新しいアイデアや工夫を生み出す力」の成長サポート

若手社員、上司ともに成長不足を感じ、今後への期待が集中する項目として、「新しいアイデアや工夫を生み出す力」が指摘されました。これは、JTBモチベーションズのこれまでのデータからも、モチベーション、及び業績向上に影響する要因として抽出されている「自己表現」モチベータと同じ概念です。この力の成長を、いかに促進するか、若手社員本人が意識すること、上司が支援すること、組織として仕組みを整えることが必要といえます。

●ギャップの解消

「仕事のおもしろさを感じる力」「困難を克服する力」に関して、若手社員と上司とで意識のギャップが見られました。「適職感につながる「仕事のおもしろさを感じる力」は、モチベーションに大きく影響を与えます。若手社員が、適職感に関して不足感を持ち、また今後は持ちたいと願っていることを、上司として認識し、いかにサポートするかを考える必要があります。

「困難を克服する力」は、上司は期待するものの、若手社員本人では意識する人が少ない項目でした。ギャップの解消のために、上司として、なぜこの項目に期待するのかを、今一度考えてみる必要があります。克服してほしい困難とはなにか、克服して何を実現してほしいのか、なぜ今は克服できていないと感じるのか、などを上司自身が十分検討、理解した上で、若手社員本人と話し合いを持つ、サポート策を考えるというステップを踏むことが望ましいでしょう。

●成長の場の提供

身近な先輩・同僚、上司からの励まし、小さな成功体験などが、若手社員の成長の場となっていることがわかりました。日々の業務の中で、こういった成長の場を確実に提供することが、成長サポートの基本であるといえます。さらに、「目標を持ち、達成に向けて行動する」「研修などの学習の場に積極的に参加する」「自分の行動をふりかえる」「ストレス発散」などが、「今後さらに成長していきたい」という意識と相関を持つことがわかりました。これらが実現しやすい環境を整えることも、成長促進につながるといえるでしょう。

●入社年度別の対応

成長欲求、モチベーション、仕事満足度が入社2、3年で、低下する傾向が見られ、目標達成による成長、研修受講機会、自己のふりかえり、ストレス発散などができなくなることや職場の人間関係への満足感が影響している可能性が検出されました。

1年目社員への教育プログラムを実施している組織は多いと思いますが、その効果を2年目、3年目につなげるためにも、入社年度に応じたフォローアップ・プログラムが必須といえます。