

新入社員の特徴と育成ポイント

【2021年版】

<目次>

はじめに

総括 : 2021 年の新入社員は「新人“第 7 世代”」

第 1 章 : 新入社員が生まれ育った時代背景

第 2 章 : 新入社員 7 つの特徴

第 3 章 : 新入社員 5 つの指導ポイント

第 4 章 : 講師陣による座談会 ～今年の傾向とオンライン研修のポイント～

第 5 章 : 意識調査から読み取れること

終章 : おわりに

ジェイックが提供する新入社員育成のサービス

■はじめに

いつも大変お世話になっております。

株式会社ジェイックで教育事業を統括している東宮（とうみや）です。

2021年の新入社員研修は、国内では2020年初頭から日本で猛威を振るっているコロナ禍が落ち着かぬまま迎えることになりました。もちろん昨年とは違って、オンライン研修等の実施ノウハウを1年間積み上げ、感染対策を万全に行つての対面研修も復活しました。

一方で、参加者となる2021年4月入社の新入社員は、大学生であれば学生生活の最後1年間、キャンパスにはほとんど行かず、サークルやゼミの仲間・友達と対面で会うことも稀で、卒業旅行にも行けないという生活を過ごしてきました。就職活動も大半がオンラインで行われ、ここ数年続いてきた“売り手市場”の雰囲気がガラッと変わった21卒就活でもありました。入社後も、会社によってはオンライン研修と在宅勤務で社会人生活が始まるという、これまでとは大きく違う、学生生活の終わりと社会人生活のスタートです。

ジェイックでは例年、公開型研修・企業内研修と合わせて1000名以上の新入社員をお預かりして、4月の新入社員研修を実施しています。そして毎年、研修内で感じた新入社員の変化や特徴を「新入社員の特徴と育成ポイント」というレポートにまとめて、お客様に公開しています。

今年は、前述のような大きな変化があった中、新入社員の意識や特徴にも、ここ数年の中では大きな変化が見られました。本レポートでは、2021年入社の新入社員たちに感じた特徴、特徴を踏まえた育成のポイントをまとめています。

なお、本レポートでまとめているのはあくまで“一般論（傾向）”になります。入社後の育成は、新入社員一人ひとりと向き合つて、個人の特性や価値観を踏まえて指導していくことが必要です。ただ、自分たちの世代との違いや新入社員の特徴を掴むことで、ギャップが生じにくくなる、理解を進めやすくなるのも事実です。その点で本レポートが貴社の新入社員育成の参考になれば幸いです。

<監修責任者>

株式会社ジェイック 取締役 東宮美樹（とうみや みき） ※2021年4月時点

鹿児島県種子島出身。筑波大学を卒業後、ハウス食品株式会社で営業職を経験。その後、人材ビジネスでカウンセラー職を経験した後、ジェイックで研修講師としてのキャリアを開始。コーチング研修や「7つの習慣®」研修をはじめとしたコミュニケーション研修を得意としており、新入社員から若手、接客スタッフ、管理職まで幅広い研修に登壇。2014年には前例のない「リピート率100%」を達成するなど非常に高い研修満足度を誇っている。2019年に取締役に就任。



■総括：今年の新入社員は「新人“第7世代”」

毎年、今年の新入社員を表すタイプをネーミングしています。2021年の新入社員をなんと表現するか、研修に登壇した講師等も交えて議論した中で、最も賛成者が多かったのが、「新人“第7世代”」というネーミングです。

お笑いを見る方であればお分かりの通り、「新人“第7世代”」は「お笑い“第7世代”」をもじって表現したものです。お笑い“第7世代”とは2010年代後半から台頭し始めた若手お笑い芸人の総称で、2010年以降にデビューしたお笑い芸人が対象とされ、人気コンビ「霜降り明星」（しもふりみょうじょう）のせいやさんがラジオ番組で何気なく放った一言をきっかけに広く知られるようになりました。2019年のR-1グランプリを皮切りに、霜降り明星をはじめとする、お笑い“第7世代”の人氣に火が付き、今やテレビで見ない日は無いほどのめざましい活躍をしています。

お笑い“第7世代”には“世代”で括ることに対する賛否両論もあります。最初に言い始めたせいやさん自身も“7という数字は思いつきであり、特に順番ではない”“ちょっとそんなのがあったら面白くなってラジオで言ったらブワッと広がってしまっていて……”とコメントしている通り、明確な区切りや意味があるものではありません。

一方で、お笑い“第7世代”は物心ついたところからインターネットが身近にある“デジタルネイティブ世代”であり、地上波のテレビを絶対視する感覚が少ない世代です。また、せいやさんの相方である粗品（そしな）さんは、「今の20代の芸人はそんなにガツガツしてない。特に体張る系は慣れてない。僕らの時代、体罰はもう問題になっていたんで、そういう違いはめっちゃある」、お笑いトリオ「ハナコ」の岡部大（おかべ だい）さんは「同世代で上下関係に厳しい人を聞かない」と語るなど、これまでの世代と異なる価値観が明確になっている特徴もあります。

翻って、2021年入社の新入社員は、新型コロナウイルスによって急激にオンライン化した学生生活と就職活動を経て社会に出てきた最初の世代です。私たちは2021年の新入社員研修を実施する中で、彼ら・彼女らに対して例年にはない価値観や際立った特徴を感じました。

もちろん、1年で世代の価値観が劇的に変化したわけではありません。正確には「ゆるやかに進んできた価値観の変化が表に出てきた」「新たな価値観の浸透が進んだ」というのが正しいように思います。ただ、社会も大きく変化する中、2021年の新入社員を理解したり育成したりするうえでは「自分たちとは違う世代だ」「違う価値観を持っている」ということを改めて認識することが重要だと感じます。

そうした感覚を踏まえて、2021年の新入社員を「新人“第7世代”」とネーミングしました。新たな価値観を持った世代を組織にうまく融合させるとともに、その新たな価値観を組織の成長に活かしていくことに繋がればと思います。

■第1章：新入社員が育ってきた時代背景

本パートでは、2021年入社の新入社員が生まれ育った時代背景を大まかにお伝えしていきます。人はそれぞれ、異なる価値観や考え方を持っていますが、それらの多くは幼少期～思春期までの環境によるものと言われます。生まれ育った家庭環境や成長環境は一人ひとり異なりますが、その中で共通点となるのが時代背景です。

したがって、新入社員を理解・育成するうえでは、彼らが生まれ育った時代背景を知ることが有用です。彼らが生まれ育った時代背景を知り、一般的な特徴を押さえておくと、世代間の価値観ギャップ等も生じにくくなるでしょう（ただし、時代背景や世代の特徴はあくまで一般論ですので、一般論を知ったうえで個々の特性と向き合っていくことが大切です）。なお、本レポートでは、2021年の新入社員が生まれ育った時代背景と特徴（世代の価値観）を紹介しますが、同じように、先輩や上司が生まれ育った時代背景等を新入社員が理解する機会を設けると、新入社員からのギャップも生じにくくなります。

まずは、2021年入社の新入社員が生まれ育った時代背景を年表形式で紹介します。

*以下の年齢は「4年制大学をストレートに入学・卒業した新入社員」の場合です。予めご了承下さい。

		年齢	社会の出来事
幼少期	1998 年	0 歳	長野冬季オリンピック開催（1998 年＝平成 10 年）
	1999 年	1 歳	NTT ドコモ「i モード」サービス開始、コンピュータ 2000 年問題懸念の年越し
	2000 年	2 歳	IT 革命、ハリー・ポッター、伊豆諸島三宅島噴火、ロシア プーチン大統領就任、
	2001 年	3 歳	アメリカ同時多発テロ、小泉純一郎内閣成立、Suica 導入開始、ブロードバンド元年
	2002 年	4 歳	学習指導要領改正 学校週 5 日制開始（“ゆとり教育”）、サッカーW 杯日韓共同開催
	2003 年	5 歳	新型肺炎 SARS 新感染症に指定、SMAP35 枚目シングル「世界に一つだけの花」リリース
小学生	2004 年	6 歳	イラク復興支援で陸上自衛隊に派遣命令、鳥インフルエンザ、 楽天イーグルス新球団、新潟県中越地震、アテネオリンピック
	2005 年	7 歳	個人情報保護法の施行（⇒学校の連絡網や大学キャリアセンターの OBOG 名簿廃止） 愛知県「愛・地球博」開催、AKB48 発足、クール・ビズ本格導入開始
	2006 年	8 歳	安倍晋三内閣成立、正規・非正規など「格差社会」が流行語、日本郵政株式会社が発足、
	2007 年	9 歳	新潟県中越沖地震、YouTube 日本語版が提供スタート
	2008 年	10 歳	リーマンショック、iPhone 国内販売スタート、Facebook・Twitter 日本語版の提供スタート 学習指導要領改訂（脱ゆとり教育）、文科省が学校裏サイトを調査
	2009 年	11 歳	鳩山由紀夫内閣成立、バラク・オバマ氏米国大統領就任、“派遣切り”が話題
中学生	2010 年	12 歳	菅直人内閣成立、尖閣諸島中国漁船衝突事件、JAL が会社更生法の適用を申請
	2011 年	13 歳	東日本大震災(M9.0)発生、野田佳彦内閣成立、LINE サービス提供開始 中央教育審議会によるキャリア教育の定義、なでしこジャパンワールドカップ日本初優勝
	2012 年	14 歳	第二次安倍内閣成立、日本郵便株式会社が発足、東京スカイツリー開業
	2013 年	15 歳	「ブラック企業」が流行語（「働き方改革」が進む契機となる）、富士山が世界遺産に登録

高校生	2014 年	16 歳	消費税 8%へ、ソチ冬季オリンピック
	2015 年	17 歳	日経平均株価が約 15 年ぶりに終値で 2 万円の大台を回復、マイナンバー制度スタート
	2016 年	18 歳	熊本地震発生、リオ五輪、東京都知事に小池百合子氏初当選、SMAP 解散 大リーグのイチロー選手が日米通算安打数でメジャーの記録を抜く
大学生	2017 年	19 歳	トランプ氏米国大統領就任、日経平均株価 約 26 年ぶりの高値、「インスタ映え」が流行語、仮想通貨の投資ブーム
	2018 年	20 歳	経団連が就活ルールの廃止を発表、大リーグ エンゼルスの大谷翔平選手が新人王に
	2019 年	21 歳	新元号「令和」に改元、マリナーズのイチロー選手が現役引退を発表
	2020 年	22 歳	新型コロナウイルス緊急事態宣言発令

▼2021 年入社の新入社員が育ってきた時代背景と特性① “デジタルネイティブ世代”

2021 年に入社した新入社員（4 年制大学にストレートで入学・卒業した場合）が生まれたのは 1998 年。3 歳となる 2001 年には一般家庭にブロードバンドの普及が始まります。物心つく頃には身の回りにインターネットを中心としたデジタル環境が存在しており、「デジタルネイティブ」と言われる世代です。

9 歳を迎える 2007 年に YouTube が始まり、翌 2008 年には iPhone が日本での販売を開始、また同年に Facebook と Twitter が日本語版の提供をスタートしています。また中学校に入学した 2011 年には LINE がサービスを開始して爆発的に広がっていきます。iPhone、YouTube、Facebook、Twitter、LINE が身近になった時期は、おおよそ新入社員たちの中学時代、思春期と重なります。

多感な時期に YouTube や Twitter を見て、友達とは LINE でやり取りしてきたのが、今の新入社員です。コミュニケーションの中心は圧倒的に SNS であり、音声通話も電話ではなく、LINE 通話で個人から個人への連絡が当たり前に近い感覚です。

SNS、とくに LINE でのコミュニケーションは、グループ LINE が特徴的です。クラスや仲の良い友達等でどんどんグループを作り、メッセージやスタンプが飛び交います。一方で、空気を読まないとすぐに仲間外れになったり、顔が見えないからこそ辛辣なメッセージが飛ぶこともあったりします。学校の裏サイトが問題になったのも彼らの小学校時代で、また、Twitter での炎上騒ぎなども目にして彼らは育っています。

したがって新入社員たちは、**オンラインで流暢にコミュニケーションをとることに慣れている**一方、なるべく同調したり“悪い意味で目立たない”ようにしたりすることにも慣れ親しんでいます。**なるべく波風を立てないようにコミュニケーションを交わし、言いたいことは気心知れた一部の友人にのみ明かす**といった人間関係で育ってきた世代とも言えるでしょう。

▼2021 年入社の新入社員が育ってきた時代背景と特性② “キャリア教育”

違う側面で見ると、新入社員たちの中学時代は、日本社会で終身雇用の崩壊が加速した時期でもあります。時代の流れを踏まえて、2011 年には中央教育審議会が“キャリア教育”を制定し、各学校で本格的にキャリア教育の導入が始まりました。

新入社員たちの世代は、「自らの力で、生き方を選択するうえで必要な能力や態度を身に付けていく」という“キャリアの自立”を大切にする教育を受けてきました。キャリア教育の中では、「どのように働き、生きたいか？」を言語化する機会も多く経験します。結果として、「自分は何をしたいのか？どう生きたいのか？」といった働き方やキャリアに対する自分なりの考え方を、上の世代よりも明確に持っているのも特徴です。

また、彼らの大学時代には、2010 年代から始まった“働き方改革”が完全に浸透し、2020 年には“副業”や“複業”といった新たな働き方が本格的に推進され始めました。彼らの職業観には、キャリア教育に加えて、こういった“働き方改革”や“新たな働き方”も強く影響しています。

働き方やキャリアに対する自分なりの考え方は、プラスに働く部分もありますし、働いたことがない中で描いた考え方ですので、現実とのギャップが生じる中でマイナスに働くこともあります。彼らを育成するうえでは、**新入社員なりの“働くイメージ”を持って入社してくるケースが多い**ということ意識しておく必要があるでしょう。

▼2021 年入社の新入社員が育ってきた時代背景と特性③ “コロナ禍”

繰り返しになりますが、2021 年に入社した新入社員たちは在学中にコロナ禍の影響を受けて社会に出た最初の世代です。彼らが就職活動を始めた大学 3 年生の終わりに大型イベントの中止等が勧告され、対面型の就職イベントや会社説明会は相次いで直前で中止となりました。また、4 月には第 1 回の緊急事態宣言が発令され、会社説明会や面接の中止・延期等を経て、ほとんどの企業がオンライン選考に切り替わりました。

新型コロナウイルスの影響を大きく受けた航空業界や観光業界、小売りや飲食等の業界では、採用中止や募集人数の大幅削減等を行う企業も多く、志望業界の変更を迫られた学生もいました。また、大学のキャリアセンターも、混乱の中で十分な対策・指導ができなかったところが少なくありません。そうした中で、自分なりに変化に適応したり工夫したりしてきた 2021 年入社の新入社員は、**「変化に対応する力が高い」**ともいえます。

大学の授業も就活もオンラインが当たり前の中で 1 年間で過ごしてきた新入社員たちは、私たち上の世代が思う以上に**「オンラインネイティブ」**です。一方で、**「対面でのコミュニケーションに飢えている」**側面もあります。

■第2章：新入社員 7つの特徴

本章では、研修で関わった新入社員の特徴を以下の7点にまとめました。

- 1) オンラインへの圧倒的親しみ
 - 2) コミュニケーションへの飢え
 - 3) コロナ禍で形成された危機意識
 - 4) “個”を中心とする新しい価値観
 - 5) 多様な価値観への慣れ
 - 6) “正解”探しの習慣
 - 7) 周囲からの承認欲求
-

1) オンラインへの圧倒的親しみ

ジェイックでは、2021年の新人研修を、感染防止対策を万全に行ったうえでの「対面研修」と、各企業や自宅からパソコン経由で受講する「オンライン研修」の2つの形態で提供しました。オンライン研修の提供は今年が2回目となりますが、今年を受講生は昨年と比べると、圧倒的にオンラインへの慣れを感じさせました。オンライン研修ツールを利用することへの習熟、また、オンライン発言したりグループワークをしたりすることに対して、我々が思う以上に全員が慣れていたのです。

繰り返しになりますが、大学の授業・ゼミ・就活等がすべてオンライン化した中で、彼らにとっては「オンラインこそが当たり前」であり、“YouTubeやSNS等に慣れ親しんだデジタルネイティブ世代”以上に、オンラインコミュニケーションを当然と感じている世代です。ただ、その反面、就職活動における対面での説明会や座談会等が減った影響があるのか、対面でのビジネスマナーに関しては例年よりも身に付いていない印象を受けました。

2) コミュニケーションへの飢え

今年の新入社員は、学生生活の最後の1年間をコロナ禍の中で過ごしてきました。オンラインで補完された部分もあるとはいえ、対面でのサークル活動やゼミ等は大きく制限され、アルバイト等での人との交流も少なくなっています。

その影響か、今年の新入社員には“対面でのコミュニケーションに飢えている”傾向を感じます。上の世代との間に壁を作るといったこともなく、むしろフラットに話しかけてくる。また、対面での内定式や内定者研修等もなかった中で、同期との交流も非常に楽しんでいる様子が見られました。

3) コロナ禍で形成された危機意識

2021年入社の新入社員たちは、就職活動に対する意識も2020年以前と大きく変わりました。リーマンショックを脱したあとの10年間、新卒の求人倍率は右肩上がりです。上昇し、“売り手市場”になっていましたが、コロナ禍で大きく変わりました。20卒で1.83倍だった新卒求人倍率は、21卒では1.53倍に減少、また求人数は中途採用ほど大きく減少してはいないものの、新卒学生に人気の高い航空業界や観光業界で採用数をほぼゼロに絞る会社が増えるなど、こうした変化は就活生の危機感を煽りました。

研修に登壇したある講師は、2021年新入社員の印象を「地に足がついた人が多い」と表現します。右肩上がりの売り手市場から一転した就職活動の中で、真剣に就活に向き合った学生が増えた結果でしょう。入社した今も、将来必要な資格の取得を目指す、奨学金の返済がある中で生活基盤を安定させたい、といったことに興味関心が向くなど、現実的で堅実な考えの人が目立っています。

4) “個”を中心とする新しい価値観

私たち昭和～平成の世代は、「仕事とプライベート」「オンラインとオフライン」など物事を区別したり、「組織の論理」や「年齢や役職の序列」を重視したりする価値観が強いように感じます。例えば、「残業が入ったらプライベートを我慢して仕事を優先する」「個人の価値観と少し違っても組織の論理に従うのが当たり前」「役職や年齢が高い人を敬うのが当然」といった価値観です。

一方で、令和の新人たちは“個”を中心とする新たな価値観が強くなっているように感じます。例えば新人研修の自己開示のワーク等でも、「彼氏（彼女）を大切にしながら働きたい」とか「会社で昇進するより私生活を充実させたい」など、上の世代からすると“思っているもなかなか職場で口にしない”ことをあつげらかんと話す人が少なくありません。

前述した“コミュニケーションに飢えている”とも紐づきますが、研修講師に対してもフランク、ある意味では“礼を欠く”と感じる人もいよう態度で話しかけてくる新人も目立ちました。“私”という“個”を中心に考える新しい価値観の浸透を、今年の新入社員たちからはハッキリと感じました。

5) 多様な価値観への慣れ

今の新入社員たちは“組織の中の自分”ではなく“個“を主体に考える価値観が浸透しています。だからこそ、他の人たちが自分と異なる価値観を持っていることも自然と認識している傾向があると感じます。さまざまな分野で、多様性が推奨されている時代背景も後押ししているでしょう。

例えば、研修講義中に挙手が求められる場面では、なかなか新入社員たちの手は挙がりません。一方で、自分自身について自己開示するようなワークで話しづらそうな人は少なく、スムーズに意見交換が進むことがほとんどでした。これも“将来像や自身の価値観がハッキリしている人が多い”ことに加えて、“他の人の価値観に対して私見やコメントを挟む人がいない”ことが影響しているように思いました。

自分と違う価値観があることを自然に受け止め、自身の価値観も素直に口にするなど、多様な価値観に慣れた様子が見え始めた点は今年の特徴と言えます。ただし、後述の指導ポイントで解説しますが、“自分と違う価値観があること”は自然に受け止めますが、“相手の価値観を押し付けられる”ことには拒絶感を示すことも新入社員たちの特徴です。

6) “正解”探しの習慣

例年の研修では、研修の途中から集中力を切らしたり講師の話に集中できなくなったりする人が、少数ですがどのクラスにも見受けられました。しかし今年は、研修期間の間、熱心な受講態度を崩さず、最後まで集中して聞いていた受講生がほとんどでした。先ほどお伝えしたように、コロナ禍で就職活動が厳しくなった中で、意識が高まっているという部分もあると思います。

一方で、ある講師は「受講生が講師の一語一句を聞き漏らさないよう熱心にメモを取っているのは、限られた研修時間の中で深い学びや気づきを得るためというよりも、うっかり講義を聞き漏らして講師に指摘されたり、みんなの前で間違った回答をしたりすることを避けたい意識が強いから」と言います。

本レポートの2020年版でも“正解探し”の特徴は触れた内容であり、この点は傾向として変化していないと感じます。オンライン上で“正解”を探すことが容易になった、SNS等での経験を踏まえて“間違えると叩かれる”と感じている、「失敗する＝恥をかく」と考えており失敗することへの忌避感が強い、といったことが重なり合って、“正解探し”の習慣が身に付いているように感じます。

こうした“正解探し”の習慣は、付き合い方を誤ると「確信できる答えが見つかるまで意見表明を控えてしまう」「自分で考えない」「答えがない問いに対して決断できない」といったことにも繋がりますので、育成のうえでは注意が必要です。

7) 周囲からの承認欲求

“周囲からの承認欲求”という特徴も昨年のレポートで紹介した内容と重複します。生まれ育った時代背景の中で紹介した通り、SNS 文化の中で育った新入社員たちは、“いいね！”をもらうことに慣れており、周囲や上司からの承認を強く求めます。

承認を求める傾向は強くなっており、例えば研修中、あるサブ講師が、なかなか手を挙げて発表できない受講生に対して、全体発表を促すことができました。サブ講師に促されて素直に実行したのはとても素晴らしいことですが、同時にサブ講師が驚いたのは、発表した後の休憩時間に“ちゃんと発表しました！褒めて下さい！”といった、受講者からのコミュニケーションがあったことです。

もちろん個人差はありますが、承認欲求が強くなってきた中、「努力したこと、頑張ったことを承認されると頑張れる」という特徴に加えて、人によっては「努力したこと、頑張ったことを承認されないと不満をもつ」という傾向も出てきたように感じます。

また、新入社員研修では、「この会社で自分はどうなりたいか？」という、決意表明を発表する時間を設けています。今年を受講生の発表内容を見ると、決意表明に同期の仲間の名前が入っていたり、仲間へのメッセージを込めていたりする人がたくさんいました。発表の際も、発表者本人だけでなく、聞いている受講生も含めて、場全体が、例年以上に盛り上がっていたように感じます。決意表明は、研修内でも特に気持ちが高まる瞬間であり、また、このことは承認欲求の話とは少し異なることかもしれませんが、「皆で仲良く、楽しく何かをやる」ということに興味関心が向いている傾向が感じられました。

■第3章：新入社員 5つの指導ポイント

前章では、新入社員たちの特徴を紹介しました。本章では、新入社員の特徴を踏まえて、効果的な指導・育成を行うための5つのポイントを解説します。

- 1) 価値観を押し付けない
 - 2) 指導するときは客観的に理由と背景、基準を添える
 - 3) “自分事”と感じられる伝え方をする
 - 4) 答えを自ら導き出すための「ヒント」を提示する
 - 5) 進歩や努力など、一つひとつの行動を承認する
-

1) 価値観を押し付けない

2021年新入社員を指導するうえで、最も重要かつ難しいことが「価値観を押し付けない」ことではないかと感じます。前章では、新入社員の特徴として“私”を軸とする“個”の価値観が強くなっており、同時に、自分と異なる価値観が存在することも自然に受け入れていると紹介しました。令和の新入社員たちは、他者の価値観が存在していることは自然に受け入れますが、一方で、他者から価値観を強要されることは非常に嫌います。

例えば、今年、「新人なら電話を率先して取りなさい」という指導が“TELハラ”にあたるということがニュースで話題になりました。“TELハラ”自体は電話代行サービスの会社が仕掛けた話題です。で、本レポート内で“TELハラ”の是非については論じません。ただ、前章で紹介したように、“個”を中心とする新たな価値観が強くなっているのは事実です。

「彼氏（彼女）を大切にしながら働きたい」とか「会社で昇進するより私生活を充実させたい」といった価値観を持っている新入社員に対して、「そんな甘い考え方が通用するか!」と価値観を否定して、「残業が入ったらプライベートを我慢して仕事を優先する」「個人の価値観と少し違っても組織の論理に従うのが当たり前」「役職や年齢が高い人を敬うのが当然」といった、自分たちや組織の価値観を一方的に押し付けると、今の新入社員は簡単に心が離れます。

もちろん、成果を上げるうえで、組織の価値観やビジネスの価値観を理解してもらうことが必要な場合もあります。指導する側としては、社会人・組織人としてふさわしくないと感じる言動は、新入社員の成長に向けて是正したいということもあるでしょう。しかし、指導側にどんな意図や思いがあったとしても、「一方的に価値観を押し付けられた」と相手が感じてしまうような伝え方にならないよう、注意が必要です。教える上司やOJTの指導者等も、この点を理解して「自分たちの価値観を“押し付ける”指導になっていないか？」と常に自戒することが必要かもしれません。

2) 指導するときは客観的に理由と背景、基準を添える

先ほど紹介した通り、新入社員は“価値観を押し付けられる”ことを嫌う傾向が強くなっています。一方で、新入社員に成長・活躍してもらおうと、ビジネスや自社における適切な言動を理解して実践してもらい必要はあります。では、どう指導すればよいのでしょうか？そのポイントを、2)～4)で解説します。

まず大切なことは、指導する際、指導の対象を「新入社員の価値観」とするのではなく「新入社員の言動」にフォーカスするということです。「“あなたの価値観”は否定しない。ただ“あなたの今の言動”は継続すると問題がある」ということです。言動にフォーカスして「どういう言動を、なぜ改善して欲しいのか？」と、理由と背景を添えて客観的に伝えます。その際には「どういう立ち居振る舞いや言動であればOKなのか？」についても、本人が理解できる基準とともに伝えると好ましいでしょう。

逆に、避けたほうが良い指導方法は下記の2つです。

- ① 新入社員の価値観を否定して、組織の価値観を強制する
- ② 感情的に怒る

①は繰り返している通りですが、②も、これまで以上に注意が必要です。これまでも“感情的に怒ると委縮する”“反発する”といった傾向がありましたが、今はさらに進んで“理解を示さなくなる”“心のシャッターを下ろす”といった傾向もあります。

怒られた経験が少ないことに加えて、アンガーマネジメントの考え方なども普及してきた中で、“感情的に怒るオトナ”は、一部の新入社員からすると“セルフコントロールができていない”と見えるのかもしれませんが。そのため、感情的に怒られると“理解できなくなる”“相手に心を閉ざす”のです。

なお、言動の指導という点では、2021年入社の新入社員は、上記とは別の視点での注意が必要な点も感じました。それは“対面の場でのビジネスマナーや配慮”です。具体的には、対面研修において、研修運営を主体的にサポートする受講者が例年よりも圧倒的に減りました（研修運営のサポートとは、例えば、休憩時間にホワイトボードを消す、ドアを開ける、窓を開けて換気をする等のイメージです）。

大学生活の最後の1年間と就職活動、内定者イベント等がオンライン化したことで、例年以上に“対面かつ、目上や年上がいる場での立ち居振る舞い”を経験していないことは要因と思われます。また、対面の場でも、感染防止等の理由で「自分で配慮して行動できる場面が減っている」ようにも感じます。

結果として、組織や指導する側からすると、例年の新入社員よりも「気が利かない」「配慮ができない」と感じる場面が生じやすいかもしれません。そうした時に、性格として気が利かない、配慮ができないわけではなく、単純に「適した立ち居振る舞いを知らない」可能性があることは気に留めていただくと良いかと思います。

3) “自分事”と感じられる伝え方をする

前のポイントで、指導の際には「言動」にフォーカスして、「どういう言動を、なぜ改善して欲しいのか？」という理由と背景を添えて客観的に伝えると良い、と記しました。もう一つ加えると、指導の際には、改善して欲しい点や指導者の期待事項が、新入社員自身にとって「自分自身のメリット（デメリット）」と感じられるような伝え方をするとさらに効果的です。

最近の新入社員たちは、SNS文化に慣れ親しんだり、1対1にカスタマイズされたオンラインサービス等に慣れ親しんだりしているためか、「自分向け」ではないメッセージに反応しにくくなっている傾向があります。上司は“君のために”指導しているつもりでも、実際のメッセージが“一般論”で伝える内容になってしまっていると、最近の新入社員には刺さりづらくなっているようです。

「新入社員の特徵」の章で紹介したように、最近の新入社員には、自分なりのキャリアイメージや大事にしたい価値観をしっかり持っている人が増えています。したがって、そういった個人の目標や価値観をしっかりと把握したうえで「今、このステップを踏むことが、あなたの目標にどのように繋がるのか」といった形で、本人が“自分事”としてプラスに感じられるように伝えられたらベストでしょう。

また、新入社員を指導するうえでは、相手の価値観からくる言動がそもそも組織での論理にそぐわないこともあるでしょう。その場合も、価値観を否定するのではなく、「この言動を継続すると、あなたは周囲にどう見られてしまうのか」といった形でデメリットを伝え、「だからこそ、こういう理由や背景を踏まえて、“言動”を具体的にこう改善して欲しい」と指導することがお勧めです。

4) 答えを導き出すための「ヒント」を提示する

新入社員を育成するうえで「指示や説明を待つのではなく、自ら気付いたり考えて行動したりする主体的なビジネスパーソンになって欲しい」と考える方は多いでしょう。主体的な若手を育てるうえでは、

- ① 自ら考えたり場に相応しい言動に気付いて行動したりするには“前提となる知識や経験”がいる
- ② 自ら考えて“答えを決める”経験が増えないと主体性は発揮されづらい

という前提を押さえておくことが必要です。

これまで述べた「どういう立ち居振る舞いや言動であればOKなのかを、本人がイメージできるように伝える」と矛盾するように感じるかもしれませんが、主体性を持った新入社員を育てるうえでは、ある段階から“すべての答えは示さず、答えを導き出すための「ヒント」の提示に留める”指導も必要です。

さじ加減が難しいところではありますが、“正解探しの傾向”があることも踏まえながら、気を長く持って主体性を伸ばすことが大切です。なお、主体性を発揮させるうえでは“失敗が許容される環境”であることを示すことも大切です。“許容できる失敗をあえて経験させる（許されることを体感させる）”ぐらいの感覚でいたほうが、主体性を持った若手の育成はうまくいくでしょう。

5) 進歩や努力など、一つひとつの行動を承認する

最近の新入社員たちに対しては、必要な場面での指導と併せて、新入社員が努力したり成長したりした点については一つひとつ丁寧に承認することが大切です。

特徴の事例でも紹介した通り、弊社の研修では受講生に「挙手」や「全体への発表」をしてもらう場面が多々あります。挙手や全体発表は、社会人経験のある上司や組織側からすると、当然のようにできること（して欲しいこと）かもしれませんが、しかし、人によっては意外とハードルの高い、「勇気が必要な挑戦」かもしれません。だからこそ、相手が挑戦した時には、しっかりと相手の挑戦を承認することが大切です。

承認欲求の強さは新入社員たちの変わらぬ傾向です。例えば、外部からの電話を率先して取ったり、上司に不明点を聞きに来たりといった小さな行動でも、「率先して対応する姿勢は良いね」「受け答えがスムーズになったね」など、ぜひ一つひとつの進歩や努力を承認してあげましょう。相手が「成長した」「勇気を出して挑戦した」時に承認の言葉を怠ると、次の挑戦が滞ったり、時には「せっかくやったのに」など不満要因になったりするケースもあります。

■第4章：講師陣による座談会 ～今年の傾向とオンライン研修のポイント～

本章では、2021年の新入社員研修に登壇した講師陣（田村・吉田・高橋）による座談会の様子を紹介します。これまでの内容と重複する点もありますが、2021年新入社員の特徴やオンライン研修でのポイント等に触れています。

Q. 2021年入社の新入社員について、昨年と比べて変化を感じたのはどのような点ですか？

（吉田） 昨年との違いで言うと「インフルエンサータイプの人」がいなかったですね。目立つ人やムードメーカー役になる人がほとんどいなかった印象です。

（田村） 確かにムードメーカー的なタイプは少なかったです。私はオンラインでの研修実施が大半でしたが、その中で印象的だったのは、意見発表などの時に「画面の中で手を挙げる」よりもオンラインツールの「手を挙げる」ボタンで挙手する人が多かったことです。オンライン環境への慣れと同時に、吉田さんが言ったような“一歩前に出る”“周りを巻き込む”タイプのムードメーカーがいない傾向も感じました。

（吉田） 他に「周囲の人からどう見られるか」を気にする受講生は相変わらず多かった印象があります。他者からの見られ方を気にする人が多いのは最近の傾向ですが、その傾向が強まっていると感じました。「間違ったことを言うてはいけない」「正解を探している」様子も頻繁に見られ、それが挙手や意見表明に消極的になった理由の一端でもあったと感じました。

（高橋） 私も受講生と関わる中で、「何か指摘されることを心配する」様子を感じました。受講態度が熱心で、講師の一言一言を聞き漏らさないよう注意深く聞いているのも、熱心さ以上に、“指摘されるのを心配して”というのが理由なのではと感じました。

Q. 例年と比べて良いなと思ったのはどのような点ですか？

（吉田） 研修プログラムの中に、入社した会社や将来の人生における目的・目標を書く演習があります。例年ですと、書こうとしても手が止まってしまう人がいたり、自分のキャリアや将来像がピンと来ないのか、「将来の目標は、どんなことを書けばいいのでしょうか？」と質問してきたりする人が多くいます。しかし今年は、手が止まる人が少なかった印象です。もちろん苦戦している人はいましたが、「何を書けばいいかわからない」という声はほとんどなく、総じて自分の将来やキャリアを考えている印象がありました。

（田村） 私が担当したクラスも同様でした。「コロナ禍での就職活動だった」ということが背景にあると感じます。“買い手市場”の色が強くなった就職活動の中で、キャリアの軸や志望動機、将来像等をより明確に描くことが求められたことの影響かなと思います。

Q. 新入社員の気質や雰囲気に関して、印象に残った点はありますか？

(吉田) 全体的に「地に足がついた人が多いなあ」と感じました。コロナ禍で就職活動が厳しくなり、またコロナ解雇や倒産などのニュースも飛び交う中で、「将来に必要な資格の取得を今から目指す」「生活基盤を安定させたい」など、現実的な考えの人が多かった印象です。

(高橋) 自分の将来についてしっかり現実的に考える人が多い半面、“会社で上を目指す”といったことには関心が薄いように感じました。「誰よりも成果を出したいです！」など仕事に意欲を燃やすタイプは少なく、どちらかというと「プライベートも充実させたいし、仕事も“適度に”頑張りたいです」と考える人が多かったですね。

(田村) 出世意欲はそこまで強くないものの、「就職した会社でしっかり真面目にやっっていこう」という受講生は例年よりも多かったように思います。繰り返しになりますが、近年の中では就職活動が厳しくなり、中途採用の市場も冷え込んだことが影響していると感じます。実際に研修企業の担当者と話しても、「例年よりも優秀な人材を採れた！今年はきちんとやれている子が多い！」など、採用がうまくいったという声が多かったです。

Q. 昨年4月からオンライン研修を相当回数実施してきましたが、 講師の立場で“対面研修”と比べた“オンライン研修”の良さにはどのようなものがありますか？

(田村) オンライン研修は、全員が意見や見解を発信するムードを作りやすいですね。リアル研修の場合、積極的な人や物おじしない人の発言機会がどうしても多くなりがちで、その分、あまり意見交換に積極的でない人は発言しないままグループワークの時間が過ぎてしまうことがあります。オンライン研修の場合、グループワーク終了までのカウントダウンが全員に表示されるため、受講生自身が時間配分を考えて、制限時間の中で全員が発言できるようにしようとする意識が自然と働きますね。

(吉田) 私は、受講生全員と個別に関わりやすい点をオンライン研修のメリットに挙げます。オンライン研修では、受講生全員が一画面上に同じサイズで映っているので、受講生全員を個別にケアしやすいのです。リアル研修は、細かな表情や雰囲気は掴みやすいですが、正直なところ、前に座っている人や積極的な人に講師の意識が持っていかれがちになる部分もあります。その点、オンライン研修は、“後ろに座っている人・講師から遠い人”がいまませんので、講師が全員の顔や表情を平等に把握してケアできるんです。

(田村) リアル研修は、受講人数が多いと“他の受講生に隠れる”意識を持った人が出てくるケースがあります。しかしオンライン研修の場合、講師からも他の受講生からも常に見られている状態になりますので、講義に集中する空気が終始保たれやすい。この点もメリットですね。

Q. “対面研修” と比べ、“オンライン研修” で難しいことは何がありますか？

(田村) やはり、実践型・体感型のプログラムは難しいですね。“営業のロールプレイング”などは全く問題ないのですが、新入社員研修における“お辞儀”“挨拶”などは実践に限界があります。また、報連相やチームビルディングなどコミュニケーションをテーマにした研修で行っていた「実際に身体を使ったゲーム」のような体感型の演習は、オンラインでは導入が難しいですね。

(吉田) 「雰囲気や空気を伝えづらい」という点もオンライン研修の難しさですね。私は、新入社員研修のほかに営業研修等も行っています。営業研修の場合、アイスブレイクやヒアリング、プレゼンテーションといった対人コミュニケーションの内容が多いのですが、スキル面やロールプレイング等は、オンライン研修でも困ることはありません。

ただ、相手に関心を持たせるための演出の仕方だったり、効果的な間の持たせ方だったり、相手が話しやすい雰囲気を作ったり……といったノンバーバルな部分は、オンラインだと若干難しいです。相手がオンライン商談前提であれば全く問題ないのですが、「対面商談を前提としたノンバーバルなスキルを、オンライン研修で伝える」となると、目線の動かし方やジェスチャーなどが伝えづらいですし、間の取り方などもオンラインと対面とは違いますので、難しいですね。

(田村) 雰囲気や空気を伝えるという点では、受講生たちの「心を動かす」といった感情的な要素はオンラインだと難しくなりますね。オンラインでのマネジメントにも通じるものがありますが、オンライン研修では、心を動かすよりも、論理でちゃんと納得してもらうことに意識を持っていく必要があります。空気感を伝えて感情を動かすような内容は、現状はリアル研修に分があると感じます。

(田村) オンライン研修の効果性は、研修を実施したある企業の社長からいただいたご意見が印象に残っています。勉強熱心で外部の研修にも積極的に参加される方なのですが、オンライン研修について「オンラインだと6割くらいしか伝わってこない感じだなあ」とおっしゃっていました。社長とは意見交換をして腑に落ちていたのですが、この「6割しか……」という感覚は社長の熱意が生み出すものだと感じます。

この社長のように「なるべく多くを吸収しよう！」と本気で参加される方であれば、最前列の席に座って講師の“言葉の間”や表情からも何かを感じとることができ、研修後にも講師へ質問に行きやすい、対面研修のほうが得るものが多いでしょう。一方で「業務命令で受けに来た」という受講生にとっては、オンライン研修のマイナス面はあまりなく、むしろ“他の受講生に隠れられない”緊張感がプラスに働くように感じます。

Q. オンラインでの指導や行動変容を実現させるためのポイントは何ですか？

(田村) 一言でいうと「1対1の対応」ですね。例えば、「今年の受講生は熱心だね」と褒めるよりも「〇〇さん、素敵な意見だね！」などと個別に褒めるほうが、受講生はイキイキした表情になります。対面の研修でも1対1の対応は重要ですが、空気や雰囲気が伝わりづらいオンライン研修ではその重要性が増しているように思います。受講生一人ひとりに対して、しっかり承認できるかどうか、行動変容の実現に大きく影響します。そして1対1の対応は、褒める時だけでなく、叱る時も同じく重要です。

(吉田) 叱る時に関しては、1対1での対応に加えて、対面の時よりもマインド面や意識に関する指摘を少なくして、言動の矯正によりフォーカスしています。マインド面や意識に関する指摘は、オンラインでは非常に刺さりづらいと感じるからです。

(高橋) 叱る部分は、日常のマネジメントにも共通しますが、オンラインだと、叱ったことに対して相手が受け止めているのか、落ち込んでいるのか、ふてくされているのか、若干分かりづらいですね。ですから対面以上に相手に集中する、また、相手に何らかの反応や発言をしてもらうことが必要だと思います。

(田村) オンラインの場合、対面と比べて叱り方は特に注意が必要です。空気や雰囲気が伝わりづらい分、冷静に客観的に言葉で指摘する、また、相手に“自分事”として受け止めてもらえるように伝えることが大事だと考えています。相手を否定したり、こちらの価値観を押し付けたりするのではなく、相手にとって自分事となるように伝える。例えば、次のようなイメージです。

<挨拶練習の声が出ない受講生に対して>

「自宅だから、大きな声を出しての挨拶練習は難しいよね！でもね、今のまま相手に届かない声で挨拶をしていたらどうなるだろう？『今年の新人は、挨拶も満足にできないのか』と職場の先輩たちに思われるかもしれないし、そうなれば、仕事でのサポートを得づらくなってしまうかもしれない。それはあなたにとって不本意なことだね。だから、職場での顔合わせが始まるまでの間に、基本的な挨拶やお辞儀はできるようにしておかないとね」

このように、ビジネスマナーができないことでどのような不利益があるのかを“自分事”としてイメージできるように具体的に伝えるようにしました。「挨拶をちゃんとするのが当たり前だ」「それでは社会で通用しない」といった、抽象的な伝え方や価値観の押し付けのような指導の仕方は、今の新人世代には刺さらないですね。

■第5章：意識調査から読み取れること

ジェイックの新人研修では、受講生に匿名アンケートに答えてもらっています。ここでは2021年の新入社員の受講生アンケート結果を、「就職活動で重視した軸」「入社を決め手」「今後のキャリアで実現したいこと」「理想の上司像」の4項目、2019年～2021年の3か年分比較とともに紹介します。

（１）就職活動で重視した軸

「就職活動で重視した軸」について複数の選択肢を選んでもらうアンケートです。

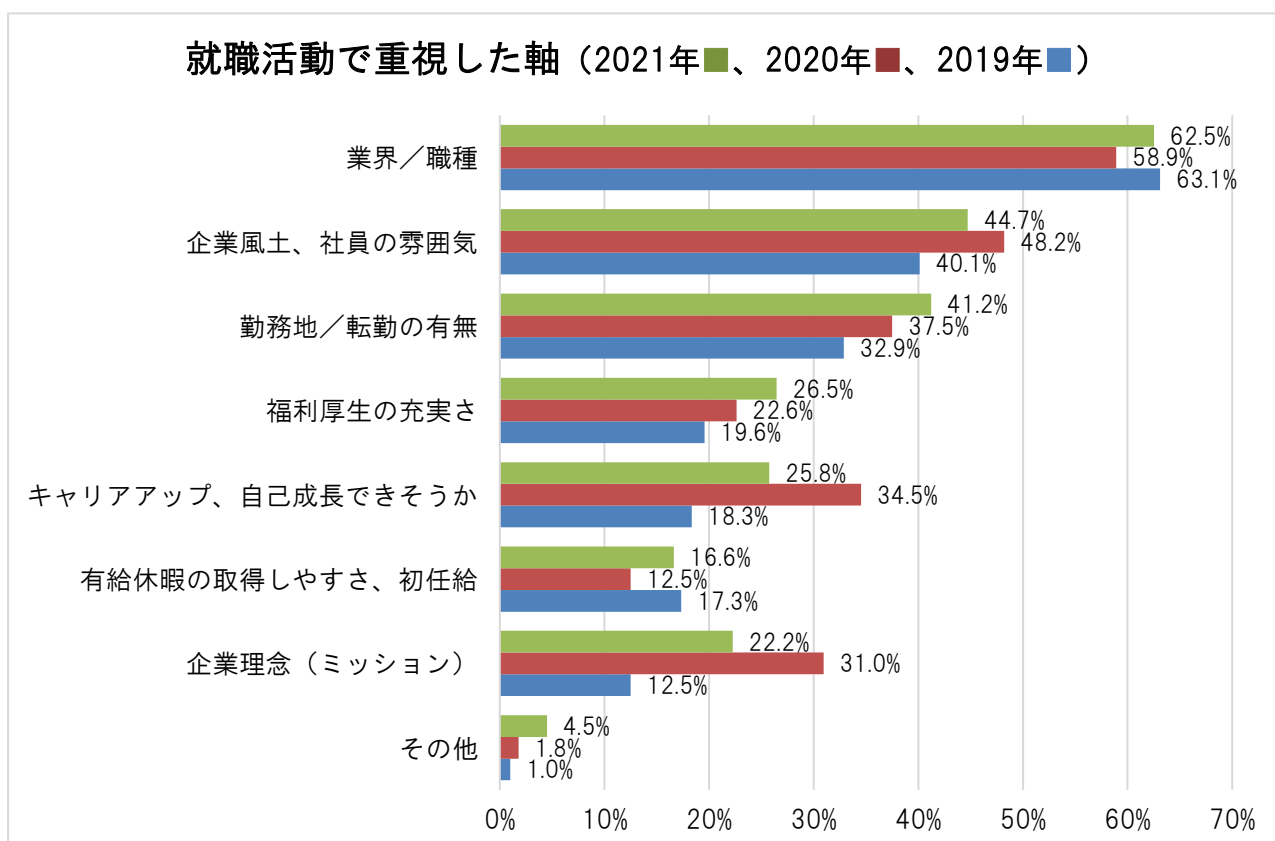
1位：業界／職種（62.5%）

2位：企業風土、社員の雰囲気（44.7%）

3位：勤務地／転勤の有無（41.2%）

という結果になり、上位3項目は3年間変わっていません。

一方で4位以降の順番には2020年の実施から一定の変化があり、「キャリアアップ、自己成長できそうか」「企業理念（ミッション）」の2つがいずれも約9ptの下落となりました。明確な原因は分かりませんが、オンライン選考の影響や、コロナ禍による社会の激動を目の当たりにする中で、中長期的なキャリアプランやミッション等といった、フワっとした要素の軸が減ったことが要因かもしれません。



(2) 入社決め手

「入社決め手」について、複数の選択肢を選んでもらうアンケートです。

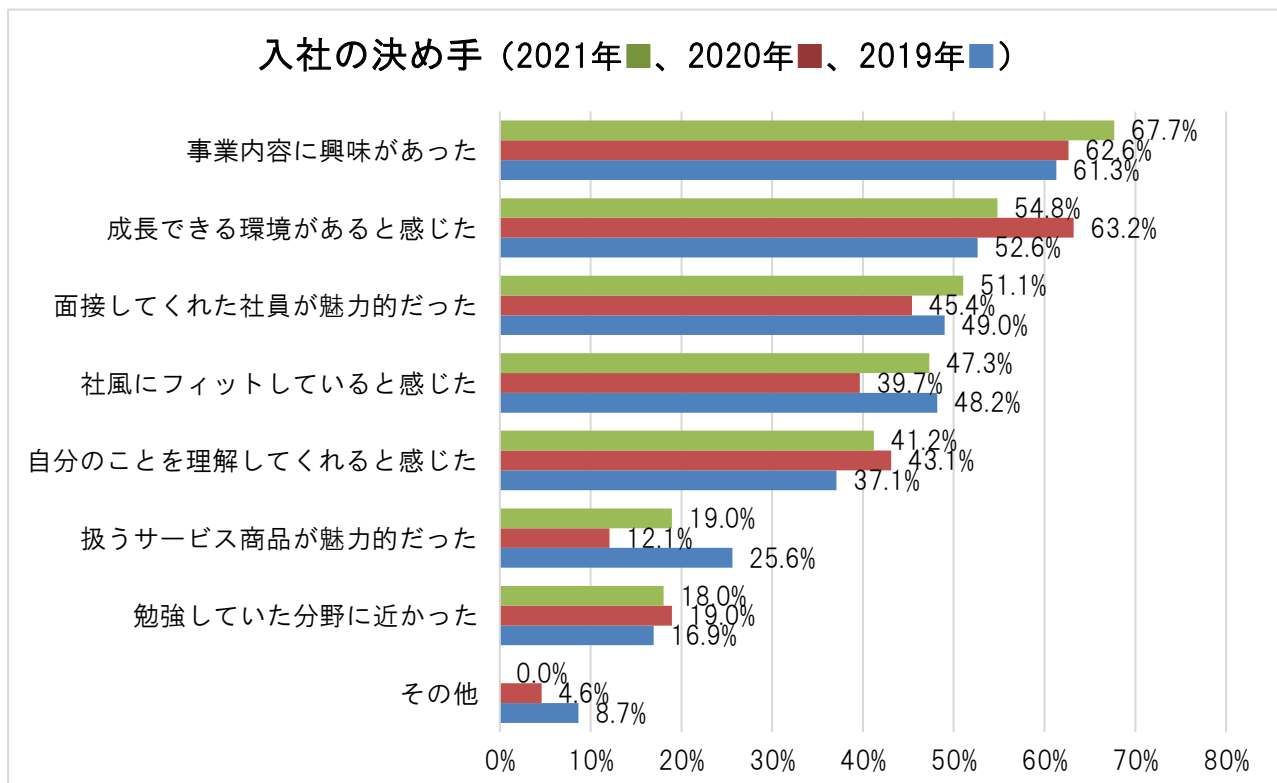
1位：事業内容に興味があった（67.7%）

2位：成長できる環境があると感じた（54.8%）

3位：面接してくれた社員が魅力的だった（51.1%）

という結果です。

2020年は「事業内容に興味があった」「成長できる環境があると感じた」の2項目が3位以下を引き離す結果でしたが、今年は1位～5位までかなり分散する結果となりました。



(3) 今後のキャリアで実現したいこと

「今後のキャリアで実現したいこと」について、複数の選択肢を選んでもらうアンケートです。

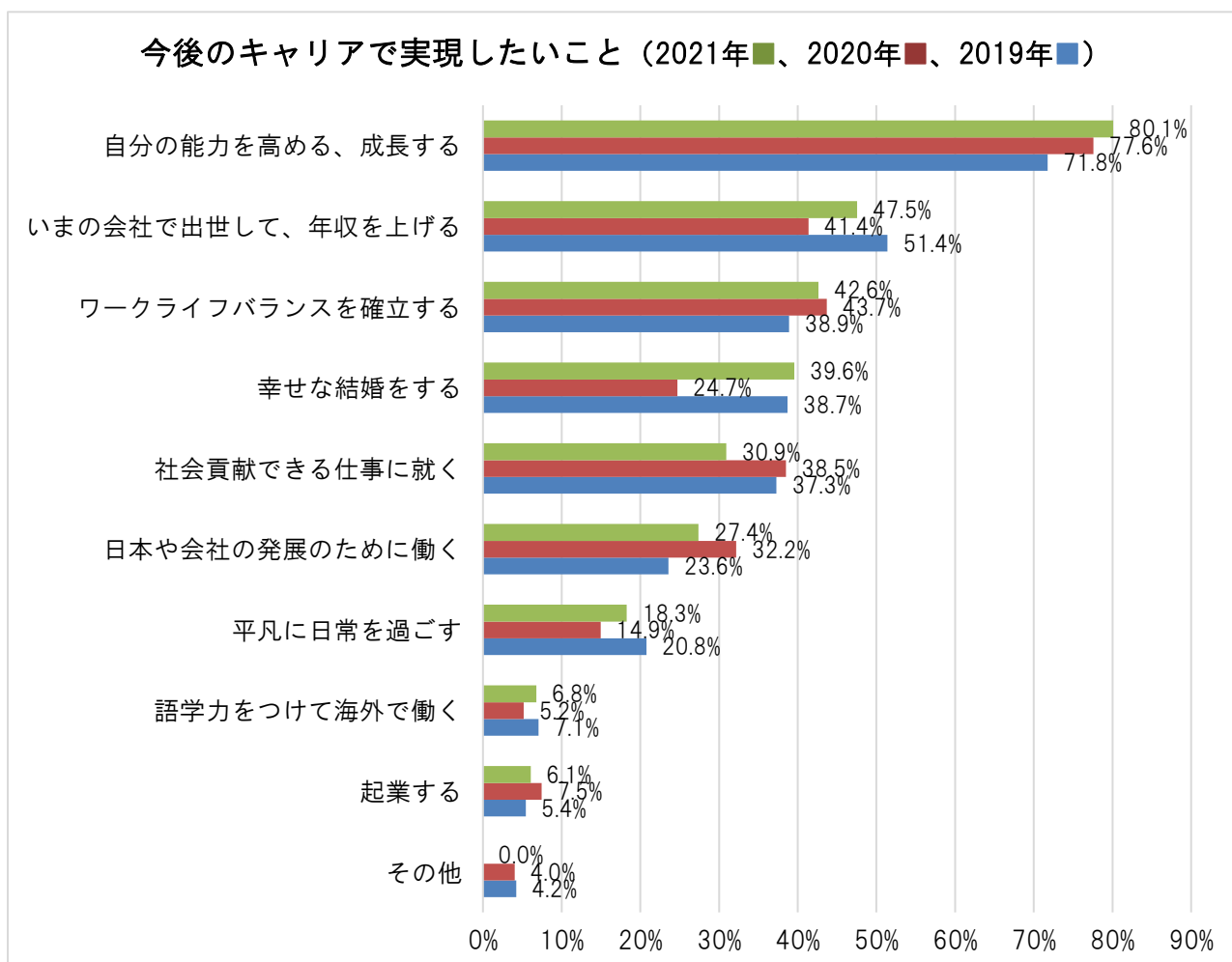
1位：自分の能力を高める、成長する（80.1%）

2位：いまの会社で出世して、年収を上げる（47.5%）

3位：ワークライフバランスを確立する（42.6%）

という結果となりました。

「自分の能力を高める、成長する」が圧倒的な1位であることは、3年間変わらない傾向です。2位以下の傾向としては、下落したものが「社会貢献できる仕事に就く」「日本や会社の発展のために働く」、上昇したものが「いまの会社で出世して、年収を上げる」「幸せな結婚をする」となっています。コロナ禍で、就職環境と社会の激変を目の当たりにする中で、ある種、崇高なミッション等に想いを馳せる心の余裕が少し減っている状態なのかもしれないと感じさせられる結果です。



(4) 理想とする上司像

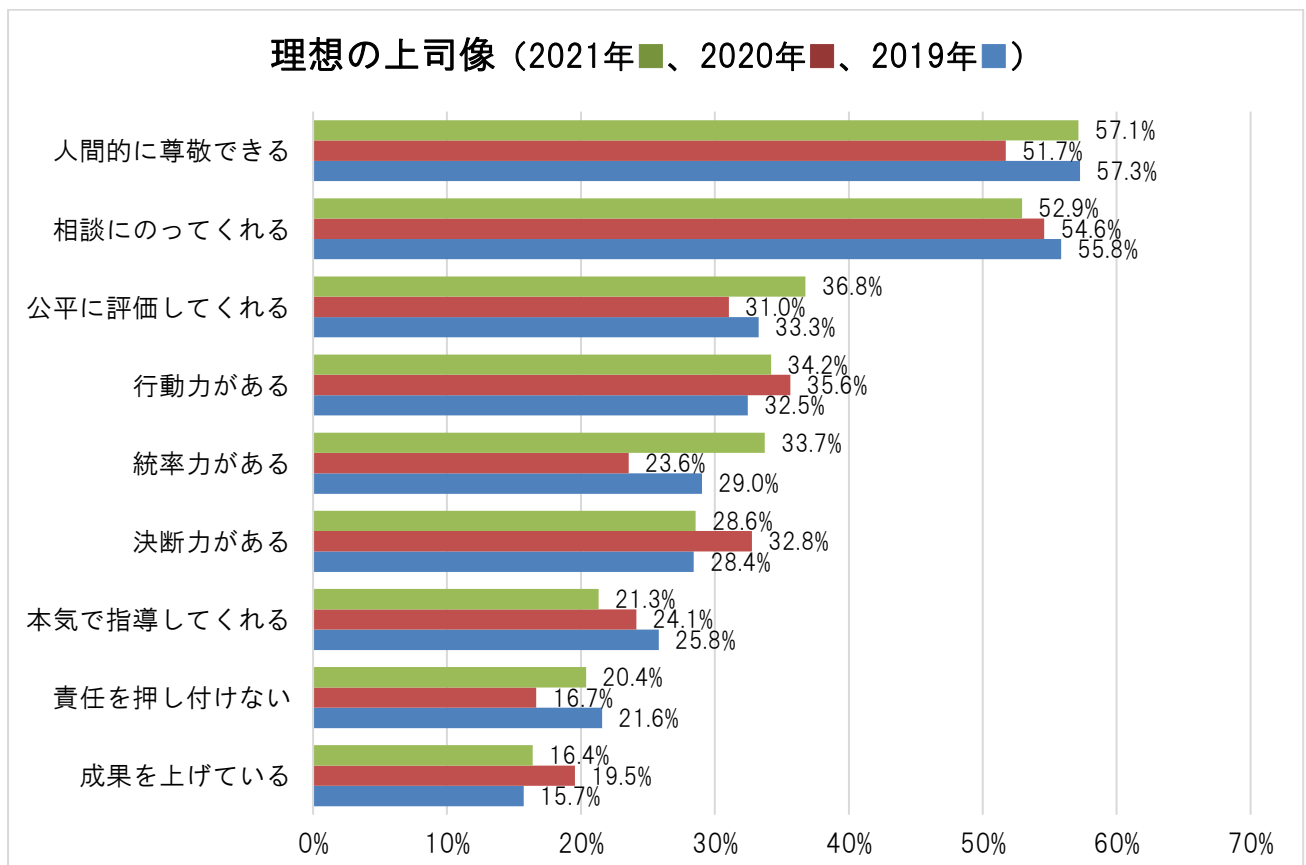
「理想とする上司像」について複数の選択肢を選んでもらうアンケートです。

- 1位：人間的に尊敬できる (57.1%)
- 2位：相談にのってくれる (52.9%)
- 3位：公平に評価してくれる (36.8%)

という結果になりました。

弊社が新入社員研修で意識調査を始めてから10年が経過しますが、「人間的に尊敬できる」「相談にのってくれる」の2項目が3位以下を大きく引き離す傾向は変わりません。今年も1位2位の入れ替わりはありましたが、概ね過去2年間と同様の結果となりました。

また、「成果を上げている」が各項目の中で最下位を漂う傾向も変わりません。新入社員は「デキる上司か？」よりも「自分とどう関わってくれるか？」を重視していることが分かります。上司の主な仕事は、「組織の成果を上げる」「人材を育てる」ことになるかと思いますが、2つを実施するために人格やコミュニケーションなどのヒューマンスキルを磨く必要があることが分かります。



終章：おわりに

最後までご覧いただき、ありがとうございます。内容はいかがでしたでしょうか？ 2021年に入社した新入社員は、コロナ禍の影響で急激にオンライン化した世界を体験して社会に出た、初めての世代です。コミュニケーションの形が様変わりした中で1年間を過ごしてきた新入社員たちからは、**ゆるやかに進んできた価値観の変化が急激に表に現れてきた**様子を感じられました。また、コミュニケーションがオンラインに偏る中で、リアルなコミュニケーションへの飢えや、対面での立ち居振る舞いの未熟さなどが特徴として挙げられました。一方で、SNS文化の中で育ってきたデジタルネイティブ世代であり、「人間的に尊敬できる上司」「相談にのってくれる上司」を求めている点などは、近年の傾向として変わらない部分でもあります。

新入社員の育成は、新入社員の価値観や特徴を理解して、関わり方を調整していくことが重要です。「新入社員に迎合するのではなく、新入社員たちに会社の論理や価値観に合わせてもらうことが大事だ」というご意見をいただくこともあります。ご意見の通りで、プロのビジネスパーソンとしての考え方や立ち居振る舞い、顧客の世代の価値観等に合わせた立ち居振る舞い等を身に付けてもらうことは必要です。同時に、時代背景の中で確実に変わってきている新入社員たちの価値観や特性に合わせて、こちらの関わり方やマネジメントを変えることは、迎合ではなく、新人や若手が成長・活躍する組織をつくり、企業が成長するために必要な方法論であると、私たちは考えています。

ジェイックは、社員教育や人材育成を通じて、『チェンジ・プロモーター』として人と組織の限らない可能性に貢献し続けることをミッションとしています。本レポートが2021年入社の新入社員たちの成長と活躍、そして、貴社の可能性がさらに解放されることに少しでもお役に立てれば幸いです。

ジェイックでは、1名から派遣いただける公開コース、講師派遣型の社内研修（個別研修）、社内研修に登壇される方の講師力UP研修、プロ仕様で高品質な新入社員研修のコンテンツ提供と社内講師養成を通じた内製化支援、フォローアップ等に使えるe-learning教材まで、多彩な形で新入社員研修サービスを提供しています。**2022年入社の新入社員研修に向けたご相談、受付も開始**しております。本レポートの最後に弊社が提供する新入社員研修サービスを簡単にご紹介しますので、ご興味ありましたらお気軽にご連絡ください。

2020年入社の社員の育成や2021年入社の新人のフォローアップ等も対応できますし、オンラインと対面をハイブリッドした新たな新人・若手育成メソッドもございます。入社1～3年間を見据えた継続的な新人育成プログラムの構築に関する情報交換等についても、お気軽にお声がけください。

以上

【ジェイックが提供する新入社員研修】

ジェイックでは多様な形式で新入社員研修のサービスを提供しております。ご興味あるものがありましたら、まずはお気軽にご連絡ください。

■新入社員1名から派遣して他社交流・他流試合ができる【公開コース】

ジェイックの新入社員研修は、サブ講師によるサポート体制、研修時の様子を織り込んだ受講生毎の報告書、フォロー研修の実施など、研修効果を高めて意識と行動の変容を実現する工夫が満載です！

■自社の新入社員や理念等に合わせて実施できる【個別研修（講師派遣）】

研修はオンライン・対面どちらでもご提供可能です。

初期研修は対面、フォローアップはオンライン等の「ハイブリッド型」も人気です。

プログラムは、公開コースの内容を基に、貴社の要望や日程に応じて貴社専用にカスタマイズします。

■研修を社内実施している/内製化したい企業向け【講師養成&内製化支援】

①研修等に登壇される方向け

プロ講師の心構えとレクチャースキルが1日で身に付く【社内講師養成講座】

②研修会社のプロ仕様コンテンツを自社で実施できる

【コンテンツのライセンス提供と内製化支援】

*初年度は弊社講師が実施し、2年目は貴社社員がメイン講師として登壇することをサポートして、3年目からはコンテンツのみをライセンス提供するなど、中期での内製化支援も実施できます。

<お問い合わせ先>

株式会社ジェイック 教育事業部

kenshu@jaic-g.com

件名に 新人レポート2021年版を見て

とご記載いただき、公開コース・個別研修・講師養成いずれに興味がおありか

ご記載の上ご連絡ください。