

# News Letter

2019年9月17日

報道関係各位

 一般社団法人日本能率協会  
経営・人材革新センター

管理者と新入社員の意識ギャップが見受けられる結果に！

## 管理者の「新入社員育成」に対する意識アンケート

### 双方の理解を深める対話・コミュニケーションの活性化が不可欠

一般社団法人日本能率協会（JMA、会長：中村正己）は、企業の「人材育成」を支援する各種研修プログラムを開催しています。

このたび、2019年5月～2019年7月に、小会の主催する管理者向けセミナー参加者を対象に、管理者の「新入社員育成」と「自身の取り組み」に関する意識アンケート調査を実施しました。その結果、管理者と新入社員との意識ギャップが見受けられました。また、管理職として取り組みたいこととして、「他部署・他社との交流」が5割近くにのびりました。こうした結果を受け、小会では、「管理職の新入社員育成」実現に向けた研修プログラムについて、「コミュニケーション」「人材育成」「マネジメント力向上」の3つのテーマをより充実させ、管理者のニーズに合ったプログラムを提供していきます。

### アンケート結果 概要

※回答は少数点第2位を四捨五入

名称：「若手社員育成」に対する意識アンケート

期間：2019年5月14日（火）～7月26日（金）

対象：日本能率協会が主催する管理者向け研修の参加者

方法：質問紙法（研修時に配布・回収） 回答数：206人

[属性] 性別 男性：187人（90.8%）、女性：14人（6.8%）、未回答：5人（2.4%）

 年齢 29歳以下：1人（0.5%）、30～34歳：12人（5.8%）、35～39歳：39人（18.9%）、  
40～44歳：78人（37.9%）、45～49歳：53人（25.7%）、50～54歳：13人（6.3%）、  
55～59歳：7人（3.4%）、60歳以上：0人（0%）、未回答：3人（1.5%）

 所属部門 総務：11人（4.7%）、人事：8人（3.4%）、経理：9人（3.8%）、  
営業：57人（24.6%）、マーケティング：1人（0.4%）、国際：1人（0.4%）、  
企画・開発：29人（12.5%）、技術：38人（16.4%）、生産：28人（12.1%）、  
資材購買：6人（2.6%）、研究所：8人（3.4%）、サービス：6人（2.6%）、  
情報システム：15人（6.5%）、役員・経営職：1人（0.4%）、  
その他：14人（6.0%）※複数回答

### 【本件に関する問い合わせ先】

一般社団法人日本能率協会 経営・人材革新センター（担当：田谷・井上）

〒105-8522 東京都港区芝公園 3-1-22 TEL: 03-3434-1955

※取材に関するお問い合わせは広報室 川村（TEL：03-3434-8620／090-6038-4599）

E-mail: [jmapr@jma.or.jp](mailto:jmapr@jma.or.jp) までご連絡ください。

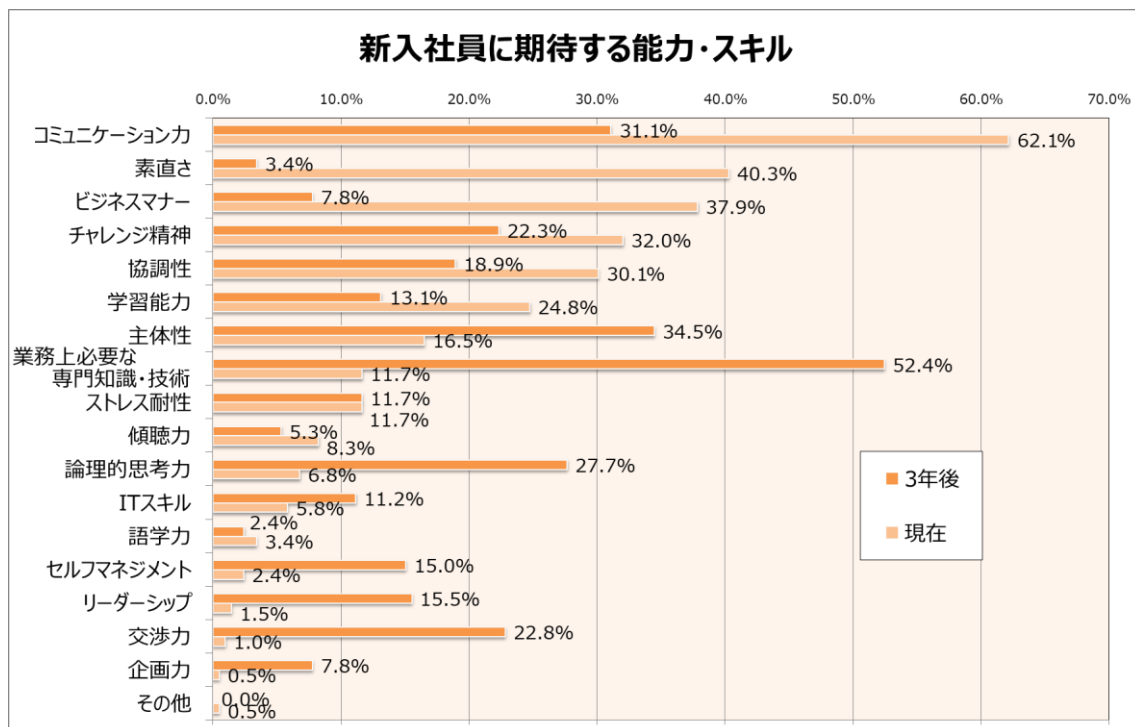
1. 新入社員に期待するのは、コミュニケーション、素直さ、ビジネスマナー。  
専門知識や技術、論理的思考力は第2ステップで。

管理者に、新入社員に対して【現在期待している能力・スキル】を聞いたところ、「コミュニケーション力」(62.1%)が最多で、次いで「素直さ」(40.3%)、「ビジネスマナー」(37.9%)、「チャレンジ精神」(32.0%)、「協調性」(30.1%)が続きました。

【今後3年以内に強化してほしい能力・スキル】では、「専門知識・技術」(52.4%)が最多で、「主体性」(34.5%)、「コミュニケーション力」(31.1%)、「論理的思考力」(27.7%)、「交渉力」(22.8%)が続きました。(図表1)

職場の管理者からみると、入社1年以内の時期は、業務そのものよりも、業務を行う上での態度や行動面を重視し、その後、第2ステップとして、1～2年かけて、業務そのものに直結する専門知識・技術、論理的思考力を身に付けてもらいたい、と考えていることが伺えます。

(図表1) 管理者が新入社員に期待する能力・スキル (N=206)



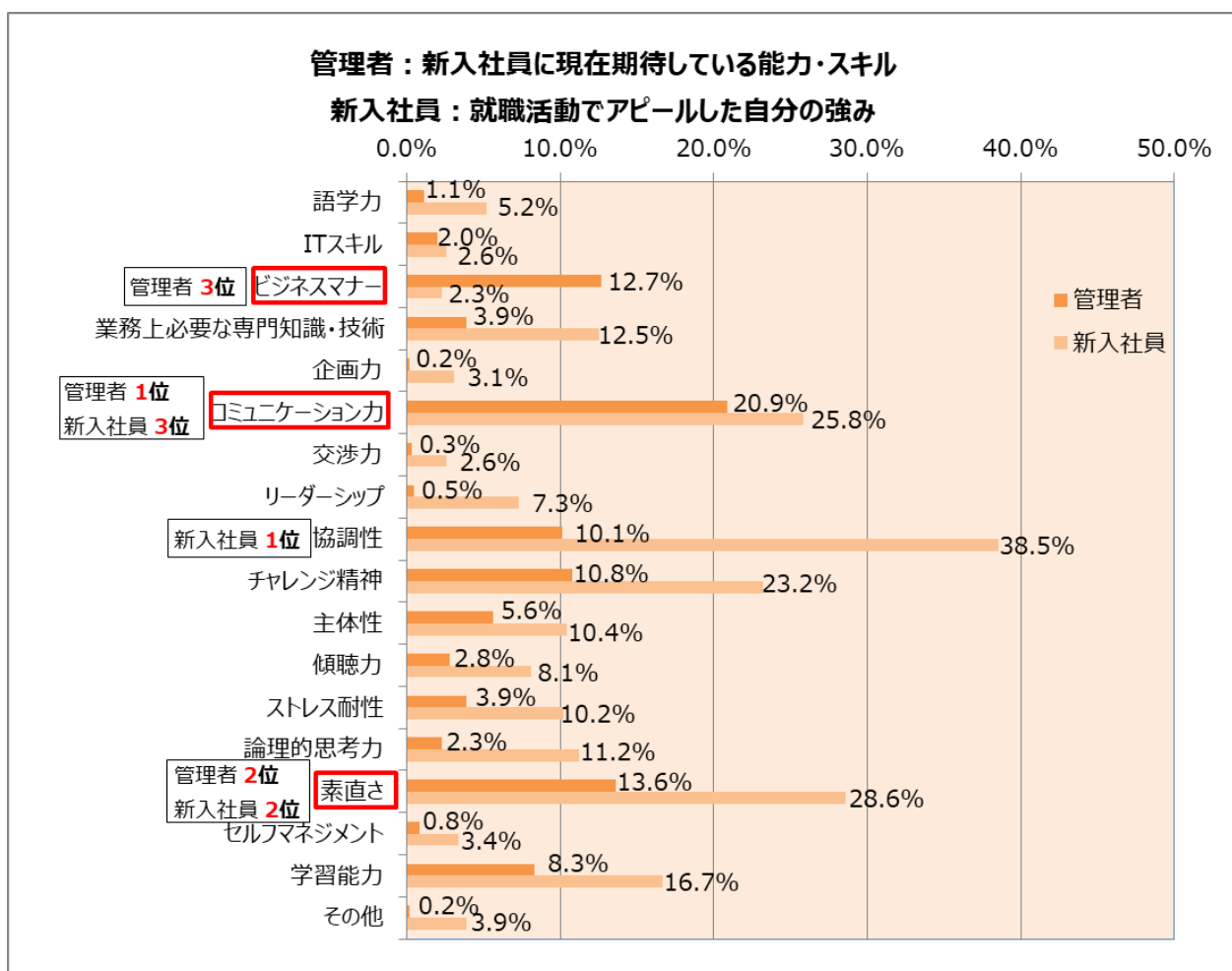
### <新入社員と管理者の比較>

2019年4月に実施した日本能率協会の「新入社員意識調査」(※1)では、新入社員が就職活動でアピールした自分の強みと、これから仕事をしていく上で、強化したい能力・スキルについて聞きました。就職活動でアピールした自分の強みを、現在身につけている能力・スキルとみなし、職場の管理職が現在と未来に期待している能力と比較しました。

【現在期待している能力・スキル】に関しては、管理職と新入社員の双方において、順位の違いはあるものの、項目の違いはほとんど見られませんでした。(図表2)

(図表2)

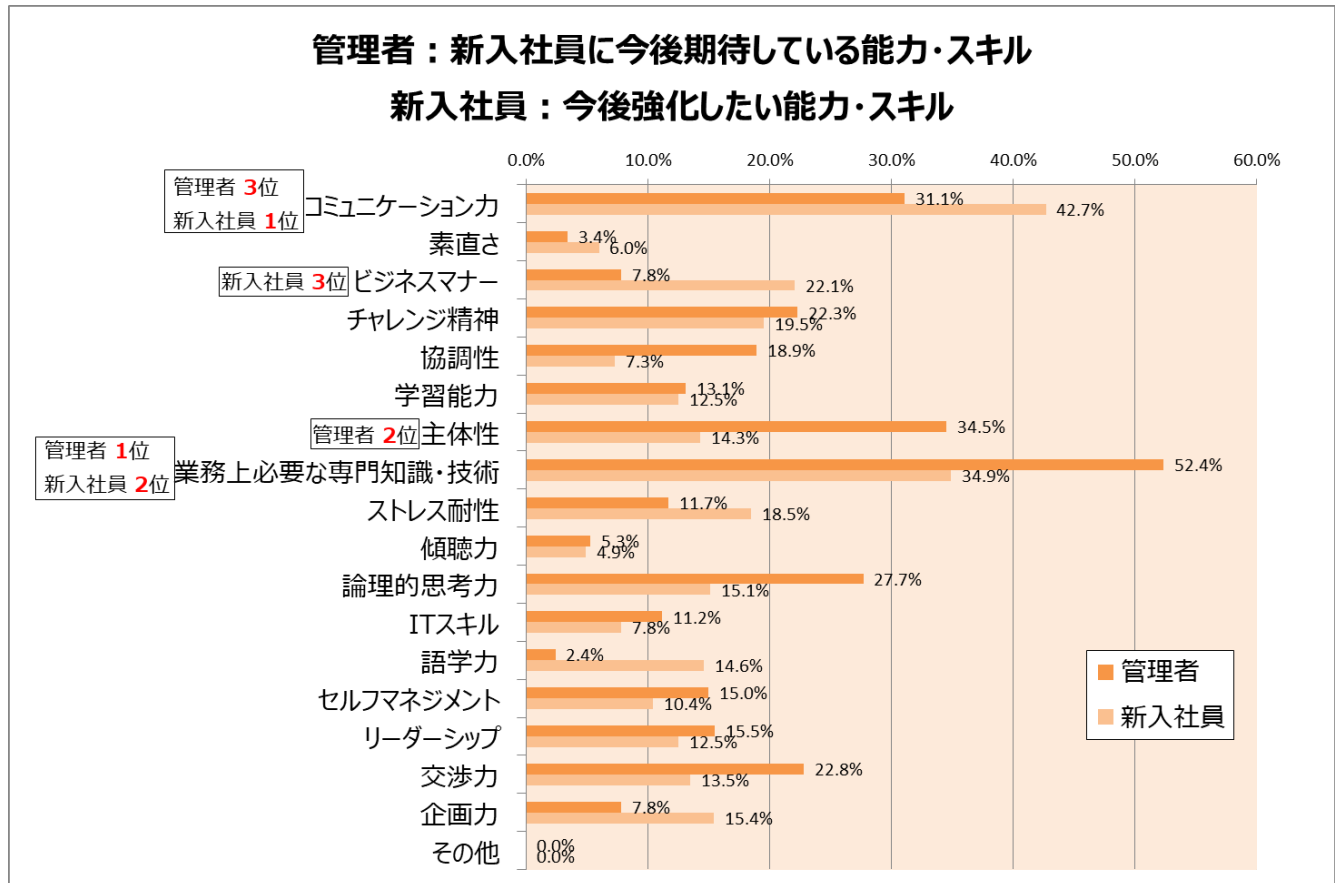
管理者と新入社員の現在の能力・スキルの比較 (管理者 N=206・新入社員 N=384)



その一方で、【今後強化したい能力・スキル】に関しては、「専門知識・技術」と「コミュニケーション」は双方とも上位に挙げているものの、それ以外の項目に大きな違いが見られました。管理者は、新入社員に対して、「主体性」や「論理的思考力」を挙げており、自分で考え、動く姿勢を期待しているように見受けられます。しかしながら、新入社員は、いずれの項目も挙げておらず、受け身な姿が印象的です。(図表3、4)

(図表 3)

管理者と新入社員の今後の能力・スキルの比較（管理者 N = 206・新入社員 N = 384）



(図表 4)

管理者と新入社員の今後の能力・スキルの比較（5 位までを抽出）

| 順位  | 管理職           | 新入社員          |
|-----|---------------|---------------|
| 1 位 | 業務上必要な専門知識・技術 | コミュニケーション力    |
| 2 位 | 主体性           | 業務上必要な専門知識・技術 |
| 3 位 | コミュニケーション力    | ビジネスマナー       |
| 4 位 | 論理的思考力        | チャレンジ精神       |
| 5 位 | 交渉力           | ストレス耐性        |

管理者は、昔自分自身が新入社員だった頃に受けてきた、「見て学べ」という考えが、今の新入社員には伝わらないことを認識し、何を求めているのか、どうしてほしいのかを新入社員にしっかりと伝える必要があります。それと同時に、求める能力・スキルが身につけられるような環境を整える必要があります。

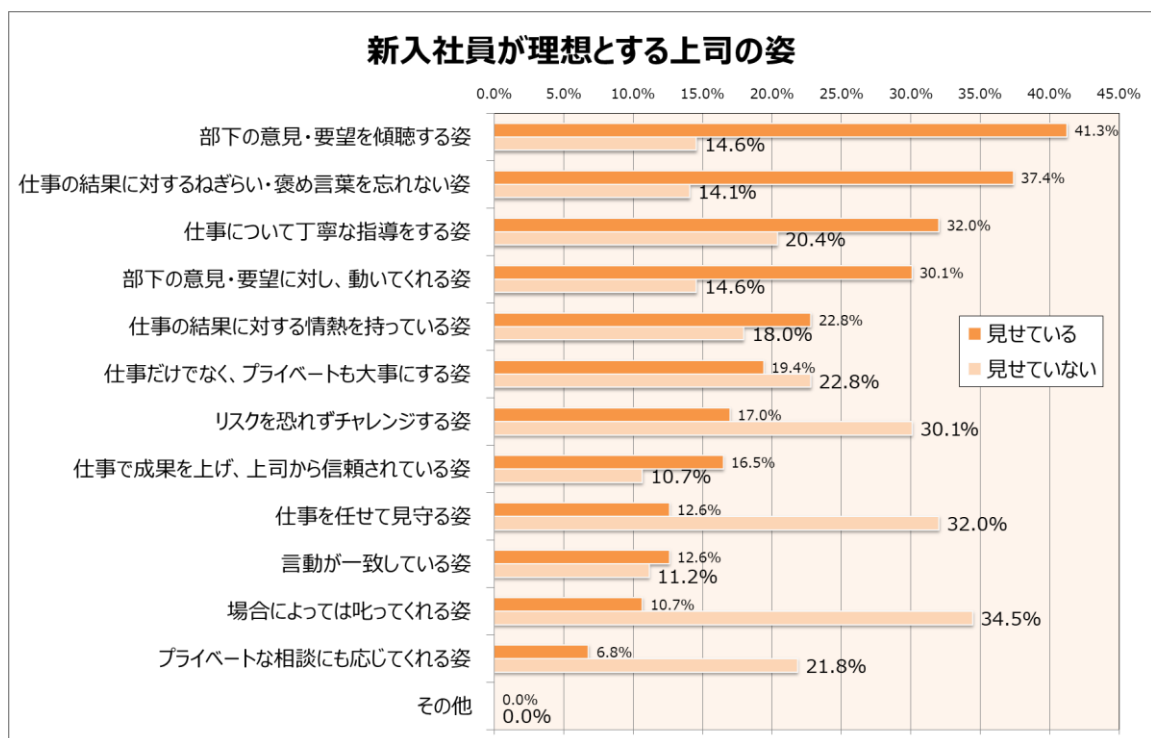
## 2. 聞く姿勢を見せる上司が増えている一方で、叱る、任せることを苦手とする一面も浮かび上がる

部下に対し、管理者として普段どのような姿を見せているか聞いたところ、「部下の意見・要望を傾聴する姿」が 41.3%で最多でした。次いで「仕事の結果に対するねぎらい・褒め言葉を忘れない姿」(37.4%)、「仕事について丁寧な指導をする姿」(32.0%)が続き、部下思いの行動を心がけていることが伺えます。

一方、見せていないとする姿には、「場合によっては叱ってくれる姿」(34.5%)、「仕事を任せて見守る姿」(32.0%)が挙げられるなど、少し過保護気味であり、叱ること・任せることに不慣れな上司像が浮かびます。(図表 5)

(図表 5)

部下に対し、管理者として普段どのような姿を見せているか（見せている/見せていない）（N=206）



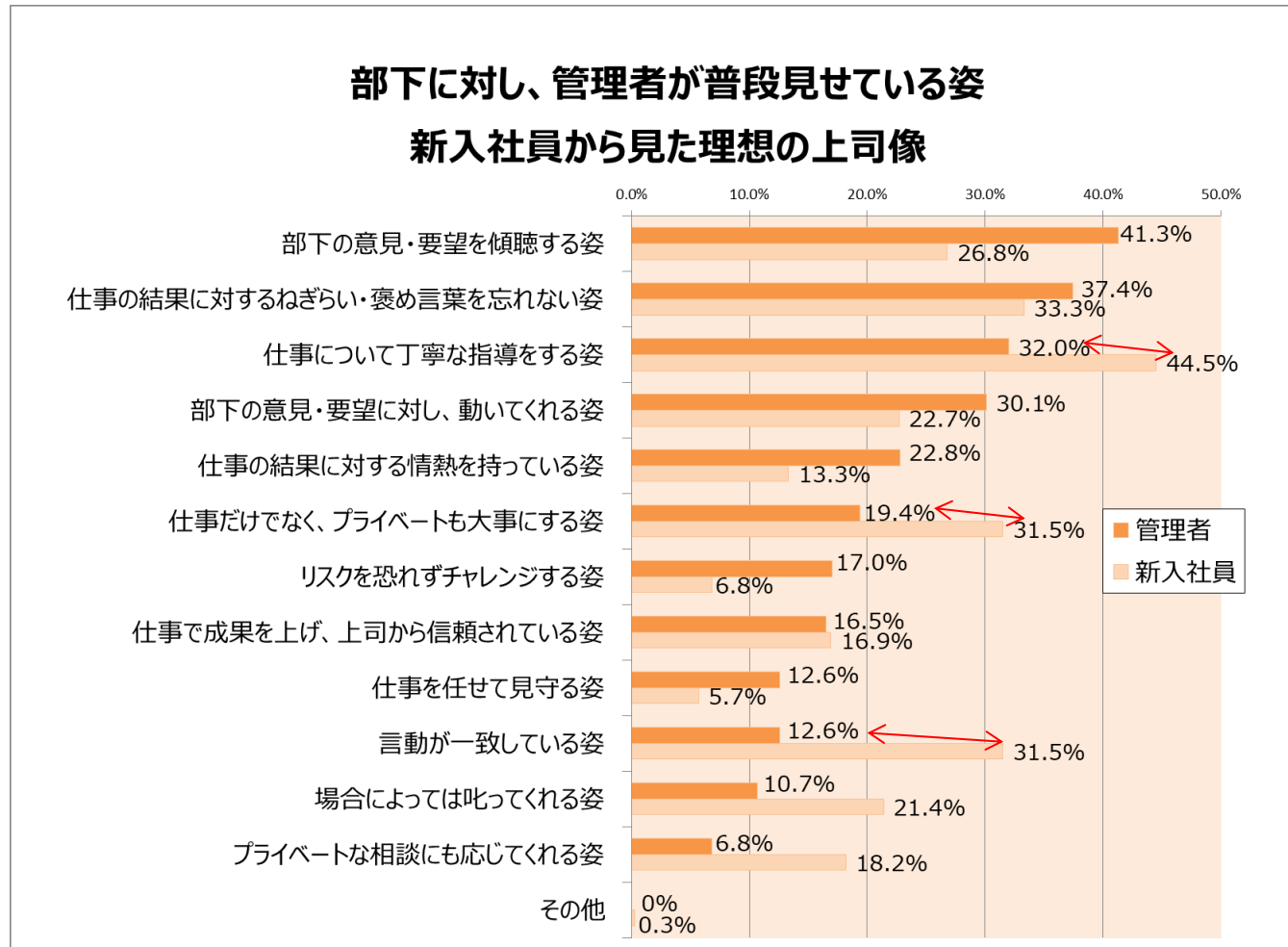
### ＜新入社員と管理者の比較＞

先述の新入社員調査では、新入社員が理想とする上司像について聞いており、その結果と、今回の管理者の見せている姿を比較しました。そうしたところ、共に、「仕事について丁寧な指導をする」、「仕事の結果に対するねぎらい・褒め言葉を忘れない」がトップ 3 内に挙がりました。(図表 6)

(図表 6)

部下に対し、管理者が普段見せている姿 (N=206)

新入社員から見た理想の上司像 (N=384)



その一方で、部下に対し、普段見せている姿と新入社員から見た理想の上司の姿の中で、最もギャップが大きいのは「言動が一致している姿」(18.9 ポイント差)、ついで「仕事について丁寧な指導をする姿」(12.5 ポイント差)、「仕事だけでなく、プライベートも大事にする姿」(12.1 ポイント差)が続いています。(図表 6)

管理者が考えている以上に、新入社員にとって「上司の言動の一貫性」は非常に重要な意味を持つことが伺えます。「上司や同僚など職場の人とうまくやっていけるか」という不安を抱える新入社員にとっては、上司が部下に見せる言動の一貫性は自身がその職場に順応していけるかを測るうえでの一つの指標となると考えられます。社会人として本音と建て前を使い分ける場面が、新入社員から「言動の一貫性がない」と捉えかねないことを注意する必要があるかもしれません。

### 3. 管理職としての取り組みは、身内にとどまらず、より広い交流をしたいと望む姿が明らかに

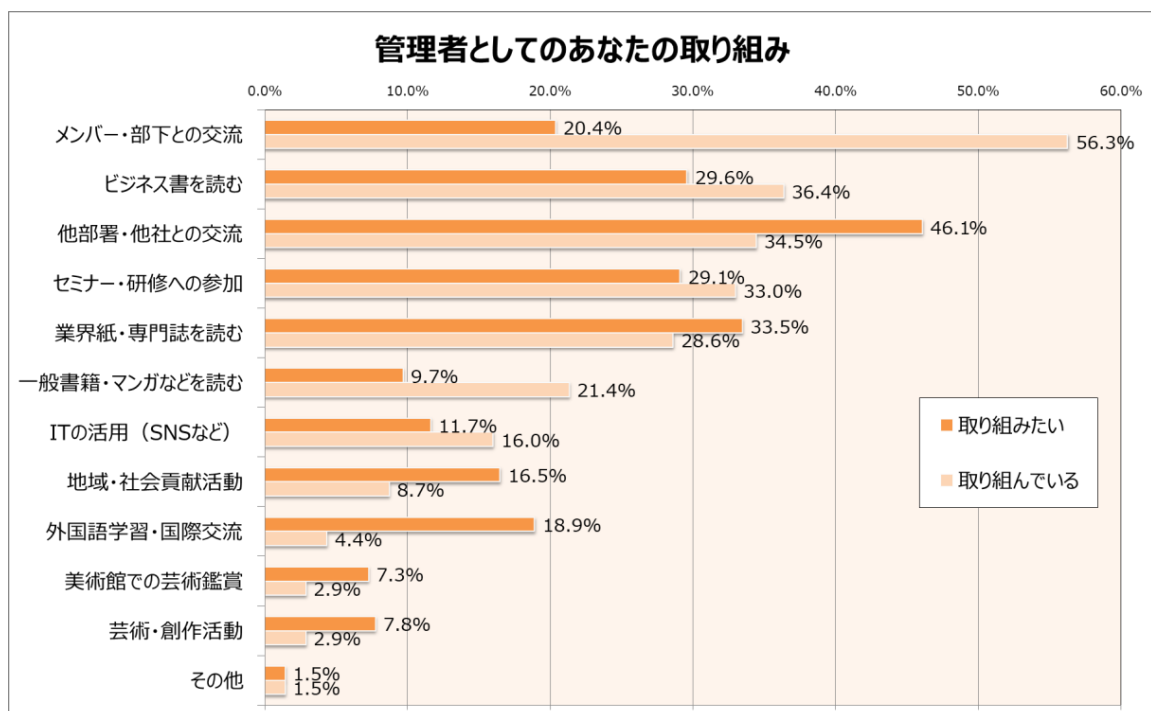
管理者としての自身の取り組みを聞いたところ、「メンバー・部下との交流」が56.3%となりました。ついで「ビジネス書を読む」(36.4%)、「他部署・他社との交流」(34.5%)が続きました。

一方、今後取り組みたいと思うことについては、「他部署・他社との交流」が46.1%と最多となり、次いで「業界紙・専門誌を読む」(33.5%)「ビジネス書を読む」(29.6%)「セミナー・研修への参加」(29.1%)が続きました。(図表 7)

これからは、さまざまな価値観を受け入れ、新しい価値を生み出すことが求められます。こうした点で、他部署・他社との交流に前向きな管理者は心強いものです。現在、そして今後の取り組みの両方に、メンバーや部下、他部署・他社との交流が上位に挙がっていることから、効果を感じられている管理者が少なくないことが伺えます。

また、ビジネス書、業界紙・専門誌、セミナー・研修など、外からの情報収集にも余念がないことが伺えます。所謂、ブレインゲーマネジャーとして業務の前線での活躍が期待される管理者にとっては、新しい知識や情報の収集は不可欠となっていることが伺えます。VUCA とも呼ばれる変動性・不確実性が高まる時代となりつつある現代においては、変化する時代に合わせて知識や情報のみならず、マネジメントの刷新を図っていただく必要があるかもしれません。

(図表 7) 管理者として現在取り組んでいること、これから取り組みたいこと (N=206)



#### 4. 管理職として、企業として、どうすべきか？～アンケートを受けての所感～

株式会社日本能率協会コンサルティング 細矢 泰弘氏（新任管理者合同研修会講師）

##### コミュニケーション力を高めるには

管理者からの声かけが **MUST** であることは間違いありません。ただ管理者によっては、不得意な方も多いので、自ら声がけすることを習慣化し、声かけは管理者にとって「仕事」と認識することが必要です。

今でも“オアシス”活動を行っている企業は多いです。“オ（おはようございます）、ア（ありがとうございます）、シ（しつれいします）、ス（すみません）”はすべての第一歩で、コミュニケーションを大切にする意識・習慣が大事です。一言の声かけを大切にしてください。

##### 管理者としての研鑽の取り組み

管理者に求められているものは、経営改革で会社を変える力です。同じ会社にいると、変革の意識や危機意識がなくなり、よく“ゆで蛙”と揶揄されます。このため“異空間”に身をよせたときの“違和感”が大切です。アンケートでも他社・他部署の交流が上位にきているのはその意識の表れと考えます。多忙な管理者ですが、時には違った空間に旅したり、地元の自治会といった会社とは違う仲間と接する、小説・映画等での仮想体験といったことも含めて、異質創造を意識してください。

株式会社コンサルティング・フェア・ブレイン 代表取締役社長 関根 利和氏  
（JMA 専任講師）（部長のためのマネジメント能力開発コース(GMC) 講師）

##### 対人関係の構築が最大のテーマ

多くの管理者は若手社員（新入社員）に対し、「コミュニケーション」能力、「素直さ」、「ビジネスマナー」といった、仕事上の対人関係をきちんと取れる人を望んでいます。つまり、面倒な人とのやり取りは避けたいということです。それは逆に、対人関係の構築に自信がないということの表れだと私は感じています。

昨年来、企業の部課長、その候補の方々をお話をして感じるのですが、私が「経営者や管理者は対人関係を強くすることが最大のテーマ」と申し上げると多くの方が好意的に反応されます。また、管理者の約 8 割はメンバーとの対応、人材育成で悩んでいます。企業側でも、対人関係の構築について、人に対する理解、心構えを腑に落とし込ませ、必要な技術を身に付けさせる必要があると思います。

また、企業では、人材育成の役割を与えるのみで、あとは工夫せよというのでは管理者は不安が払拭されないと私は思います。企業側でも、何を学ぶべき教えるべきかを体系的に整理して、教育していただく必要があると思います。

ある企業の管理者から「特に悪いわけではないが、新人や若い社員と何か距離感があり、何か言っても反応が薄い。どう対応したらいいのでしょうか」と聞かれました。管理者の多くが若手社員（新入社員）に対して自分のメッセージを届けきることに不安を感じているのも事実です。対人関係の構築は実は難易度が高く、すぐにできるようにはなりません。対人関係への自信や技術を持つ必要があります。

仕事へのコメントをフィードバックと呼び、「状況と行動、その結果への影響の良し悪し」を述べることです。良くコメントすると「ほめられた」、悪くコメントすると「叱られた」ことになります。良し悪しの両面からきちんとフィードバックすること、これが指導することです。うまく叱れないということは、こういった知識や技術にも不安があるのだらうと私は思います。

#### **管理者としての対話の仕方**

管理者が意識していることは、「メンバー・部下との交流」とのことでした。管理者は、人間関係を深めること、コミュニケーションを充実させることが組織にとって不可欠であることは知っています。しかし、実際に行っている「交流」とはどのようなことでしょうか。さらに、「他部署・他社との交流」も今後求めているようですが、何をどんな方法で考えているのでしょうか。持論ですが、今だからこそ、組織内で仕事にメンバー一人ひとりと時間をとって交流すること、すなわち、面談が必要だと思っています。今、盛んに言われている「1on1 ミーティング」は面談のことですし、とても有効だと思います。企業としても、業務内でコミュニケーションの時間を確保して時間を費やすことを検討していただければと思います。

#### **【ご参考】**

(※1)「2019 年度 新入社員意識調査報告書」

[https://www.jma.or.jp/img/pdf-report/new\\_employees\\_2019.pdf](https://www.jma.or.jp/img/pdf-report/new_employees_2019.pdf)

#### **【コメントの講師が担当するセミナーはこちら】**

新任管理者合同研修会(NMC)

[https://school.jma.or.jp/products/detail.php?product\\_id=100133](https://school.jma.or.jp/products/detail.php?product_id=100133)

部長のためのマネジメント能力開発コース(GMC)

[https://school.jma.or.jp/products/detail.php?product\\_id=100128](https://school.jma.or.jp/products/detail.php?product_id=100128)

※その他、研修をお探しになられる場合は、[JMA マネジメントスクール](#) をご活用ください。