

# 2017年10月度 研究レポート

## 新入社員の適応度合を測定、補正する「適応サーベイ」の検証結果

人的資産研究所

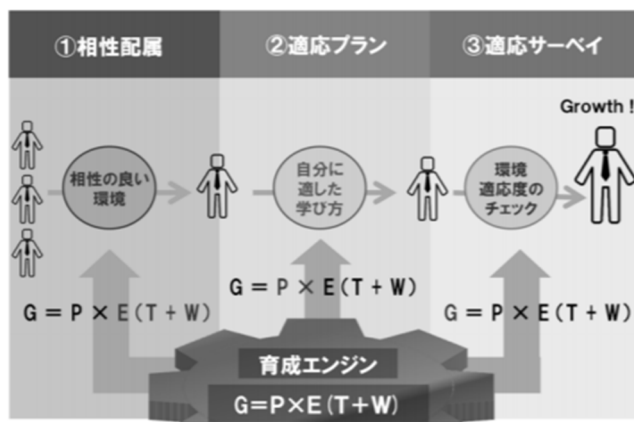
過去レポートにおいて、新人育成プログラムのトライアルを実施し、相性配属、適応プラン、適応サーベイの有用性について述べました。本稿では、適応サーベイの実施による戦力化への影響度について検証を行い、適応サーベイを行ったグループとそうでないグループとの間では、戦力化の割合が異なることを確認しました。

### 1. 背景

当社では人の成長は「環境適応」の後に始まり、環境適応の期間にはばらつきがあるものの、社会経験の乏しい人材の場合でおおよそ1年間と定義しています。つまり、新人の1年間においては、いかに早く環境適応を終えるかが非常に重要な課題となります。人的資産研究所では、環境適応に焦点を当て、新人育成プログラムの開発を行ってきました。(2015年3月度研究レポート)

新人育成プログラムは、相性配属(a)、適応プラン(b)、適応サーベイの3つのサービスから構成されます。適応サーベイとは、四半期に一度環境適応度を可視化し、必要と判断された場合には早期異動を行い、環境適応のチューニングを行うことを目的としたサービスです。

図1 新人育成プログラムの概要



相性配属に関しては結果の検証を完了しており(2016年1月度研究レポート)、今回は適応サーベイに関して検証を行いました。

**本稿に記載されている内容については、著作権は当社または正当な権利を有する第三者に帰属し、著作権法によって保護されています。「私的使用のための複製」又は「引用」等で、著作権法上認められた行為を除き、許可なく複製、編集、翻訳、翻案、放送、**

a 配属前に内定者と配属先の相性を定量的に見積もり、ミスマッチを軽減する施策

b 配属先の環境と新人の個性の情報を解析し、双方の関係性を表現したうえで、一人一人のオリジナルの学習方法をプランニングする施策

**出版、販売、貸与、公衆送信、送信可能化はできません。「私的使用のための複製」又は「引用」等を超える場合の使用については、当社の使用許諾が必要です。**

### 2. 検証結果

#### 2.1 検証概要

相性配属を行い、適応プランを提供した2016年卒社員(n:64)のうち、営業部門・スタッフ部門から2つずつ部署を選定して適応サーベイを実施し(n:26)、実施していない社員(n:38)と入社半年後及び1年後における「戦力化人材(c)」の出現率を比較することで、適応サーベイが新人の戦力化に対して影響を与えているか検証を行いました。

#### 2.2 検証結果

適応サーベイの実施者と未実施者の戦力化人材の出現率を比較したものが表1です。

表1 戦力化人材出現率の比較

戦力化人材出現率	対象者	半年時点	1年時点
実施	26	54%	85%
未実施	38	53%	74%

1年後の結果では適応サーベイ実施者の戦力化出現率が11ポイント高いことが分かります。また、半年時点の戦力化出現率にはほとんど差がないことから、元々の適応しやすさの差は存在せず、1年後における結果の差異は適応サーベイの実施によって生まれていると考えられます。その理由としては、適応サーベイを実施したこと自体が要因ではなく、適応サーベイを実施した結果、異動が必要であると判断され、異なる環境に早期異動したことが要因だといえます。適応サーベイを実施した部門における早期異動者と新人全体における戦力化人材の出現率を比較したものが

c 「戦力化人材」を定義する方法としては入社3年目の人事評価のスコアを参考としている。当社ではポジティブな回答がされると「3.00」以上が記録されるため、3年目の段階で平均して「3.00」以上を獲得した場合、周囲から一定レベルで認められる人材として戦力化したと定義している。しかし本稿では、入社1年後に検証を行うため、入社1年目の人事評価にて検証を実施した。09～13年入社の新卒社員(n:187)において3年次在籍かつ人事評価が記録されているデータにおいて検証を行ったところ、1年目の人事評価の平均スコアが「2.5」以上では約80%、「2.5」未満では約40%が3年次に戦力化していた。そのため1年目の平均スコアが「2.5」以上であれば3年目に約80%が戦力化人材に成長していることから、1年目の平均スコアが「2.5」以上の社員を本稿における「戦力化人材」と定義した。

表 2 です。

表 2 早期異動者と新人全体の戦力化人材出現率の比較

部署を跨ぐ早期異動	対象者	半年時点	1年時点
早期異動	5	20%	100%
新人全体	64	55%	78%

早期異動者の半年時点の戦力化人材出現率は20%であり、新人全体と比べて35ポイント少ないことが分かります。しかし、異動した後（入社後1年）の時点では無事に全員が戦力化しており、これが、適応サーベイ実施者と未実施者の戦力化人材出現率の差の要因であると考えられます。

このことから、新人というまだ環境に不慣れな時期においては、つぶさに適応度合を確認し、適応が進んでいなかった場合においても、早めに再チャレンジの機会を与えることで、新人の戦力化レートを改善できることが可能であると分かりました。

### 3. 考察

一般的には、新人の育成においては困難の克服経験などが重要であるとされていますが、今回の結果から、必ずしもうまくいかない環境で頑張らせ続けることが戦力化に寄与するとは限らないという気付きを得ることができました。2017年入社の新人に対しては全社的に適応サーベイを実施し、より多くの新人が早期に環境適応できる状態をサポートしていきます。

また、早期異動により戦力化が可能になる新人が存在するという事実からは、入社当初の戦力化においては個々の能力の影響よりも環境要因が強く影響しているという示唆が得られました。1人ひとりに合った環境の整備を行い、個々の資質を活かし、良いコンディションでスタートを切らせることが、若手の労働人口が減少していく日本社会の企業や人事に求められていることだと考えられます。今後も、より多くの社員がそれぞれの資質を十分に発揮できる環境構築を目指して研究を行っていきます。