

テレワーク環境が新入社員の職場適応に与える影響についての検証

久保 健¹

新型コロナウイルスの感染拡大防止のため、株式会社セプテーニ・ホールディングスでは2020年2月下旬より全社的なテレワーク体制への移行が進められた。これにより、20卒新入社員（2020年3月卒業、同4月入社）は4月の入社から8月31日現在まで、一度もオフィスに出勤せずにテレワーク環境下で業務遂行を継続する者が大半を占め、例年とは全く異なる環境下での職場適応が求められている。そこで今回のレポートでは、全社的なテレワーク環境への移行によって職場に適応しやすい新入社員の特徴が従来と変化したのかについて、個々の環境適応度を目的変数、入社年度（全社テレワーク導入以前入社または20卒）とパーソナリティ因子を説明変数とし、分散分析を通して検証を実施した。検証の結果、分析的で、論理性を重視する思考特性をもつパーソナリティとテレワーク環境の組み合わせが、高い環境適応度合いに関連していることが確認された。これらの結果をもとに、考えられる要因や今後の対策等についての考察を行った。

本稿は著者が執筆したレポートであり、著作権は株式会社セプテーニ・ホールディングスに帰属する。従って「私的使用のための複製」または「引用」などで、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、出版、販売、貸与、公衆送信、送信可能化はできない。著作権法上認められた行為を超える場合の使用については、同社の許可が必要である。

¹ 株式会社セプテーニ・ホールディングス人的資産研究所所属。

1. はじめに

背景

新型コロナウイルスの世界的な蔓延は、現在進行形であらゆるビジネス領域に多大な影響を及ぼしている。当然のことながら人材育成や人々の働き方といった領域もこれにより大きな変化を迫られており、国内でも多くの事業者が感染拡大予防のため全社的なテレワークの実施を進めている。

株式会社セプテーニ・ホールディングス（以下「セプテーニ・ホールディングス」と略す）も例外ではなく、2020年2月下旬より全社員を対象としたテレワーク対応により感染予防を実施しており、同年8月31日現在においても本件は継続されている。全社員を対象としたテレワークの導入は、従業員のワークスタイルに大きな変化を加えるものであり、とりわけ20卒の新入社員については多くの社員が4月1日に入社して以降1度もオフィスに出社せず自宅で業務を遂行している状況下にある。つまり20卒新入社員は例年の新入社員と比較して、全く異質な環境下での職場適応に取り組んでいるといえる。

以上の背景を踏まえて今回のレポートでは、「入社して以降1度もオフィスに出社せずに職場適応期を過ごした」という特殊な状況の発生により、職場適応に求められる新入社員のパーソナリティや思考様式も変化したのではないかと考え、その可能性を定量的に検討する。具体的には、当該状況が発生する以前に入社し、入社後に対面環境で職場適応期を過ごした18卒・19卒（それぞれ2018年・2019年3月卒業、同4月入社）の新入社員と比べて、20卒新入社員はどのような個人の特徴が職場適応につながりやすかったのかについて分析を行う。これを通じて、彼らが現在経験している「完全テレワーク環境」が新入社員の職場適応に与えた影響について検証を行う。そして、テレワーク環境下で従業員、特に新入社員に求められる能力や適性についての考察を進める。

2. 方法

テレワーク環境が新入社員の環境適応に与える影響を検証するため、目的変数を「新入社員の適応度」、説明変数を「入社年度（全社テレワーク導入以前か否か）」と「パーソナリティ」に設定し分析を行った。分析手法と分析結果を記載する前に、それぞれの変数に活用したデータ項目について説明する。

新入社員の適応度 セプテーニ・ホールディングスでは、

新入社員について入社後1年の間、3ヶ月に1度の頻度で個々の新入社員の適応度を定量的に計測する「適応サーベイ²」が実施されている。適応サーベイでは、個々の新入社員に対して、配属先の社員らがシステム上で複数の項目についてレビュー（評価）を入力し、最終的な「総合適応スコア」を連続値で算出するものとなっている。レビューの内容は、新入社員の職務遂行能力や、職場環境への適応（なじんでいるか否か）などを総合的に評価するものである。実務上ではこれらの定性・定量両面の情報と本人のパーソナリティデータを掛け合わせ、個々の新入社員の環境適応を促進する施策の最適化が実施されている。今回はこの「総合適応スコア」を分析の目的変数として扱った。

パーソナリティ セプテーニ・ホールディングスでは、FFS理論³を活用し、従業員のパーソナリティの定量分析を行っている。今回は種々の事前分析を通して、同理論が規定する個性因子のうちの1つである「弁別性因子」に着目した。「弁別性因子」は「自らの内部・外部の状況を相反分別しようとする力の源泉となる因子」と定義されており、特に対象者が情報の処理や伝達を行うプロセスに影響を及ぼす。セプテーニ・ホールディングスでは「弁別性因子」の値が一定の基準値より大きい場合は「理論派」、基準値より小さい場合は「直感派」として定義しており、人材育成や配置の最適化の参考指標として扱っている。今回は対象者の「弁別性因子」において「理論派」か「直感派」のどちらであるかを1つ目の説明変数として扱った。

タイプ	特性
理論派	-合理性を重視し、白黒分けて考えやすい -事実やデータを重視し、経験や直感よりも理屈で判断を下す -合理性で割り切る傾向があり、ウエットな人間関係が苦手
直感派	-白黒分けて、グレーゾーンのまま受け入れる -場の雰囲気や相手の表情、言葉のニュアンスを重視する -ウエットな人間関係構築が得意

図1. タイプごとの特性イメージ

入社年度（全社テレワーク導入以前か否か） 前述の通り、セプテーニ・ホールディングスでは2020年2月下旬より全社員を対象としたテレワークを導入している。これを踏まえて、新入社員としての入社後1年間において、ワークスタイルがテレワーク環境であったか否かを2つ目の説明変数として扱った。なお、今回の分析においては「入社時点でテレワーク環境下に置かれていた新入社員グループ」として20卒新入社員、「入社時点でテレワーク環境下に置かれなかった従来の新入社員グループ」として18卒、19卒新入社員を分析対象として扱った。

² Human Capital Report -No.04- 『新入社員の適応度合を測定、補正する「適応サーベイ」の取り組み』株式会社セプテーニ・ホールディングス人的資産研究所, 2015

³ 株式会社ヒューマンロジック研究所が提供するFive Factors&Stressの略称。詳細は次のURLを参照(<http://www.human-logic.jp/about/>)。

分析手法

2018年～2020年の3年間分の新入社員222名分のデータを対象とした。目的変数には入社3ヶ月後に取得される初回の「総合適応スコア」、説明変数には上述の「弁別性因子」と「入社年度（全社テレワーク導入以前か否か）」を設定し、クロス集計と分散分析を用いてデータの分析を行った。

3. 結果

本レポートの目的は「テレワーク環境の導入が新入社員の職場適応に与える影響」を検証することにある。仮説としては、入社年度によって「全面テレワークの環境下で職場適応期を過ぎたか否か」という大きな変化が起こり、従って職場環境への適応に有利なパーソナリティの傾向に変化が見られるのではないかと予想した。

クロス集計の結果

直感的に傾向の変化を把握するために、まずは新入社員を「理論派」と「直感派」の2グループに分割し、全社テレワーク以前・以降それぞれの総合適応スコアの平均値を集計した。

表1. クロス集計表

	総合適応スコア(平均)	標準偏差
全社テレワーク後、理論派	3.747	0.380
全社テレワーク後、直感派	3.538	0.526
全社テレワーク以前、理論派	3.517	0.380
全社テレワーク以前、直感派	3.591	0.365

表1が示す通り、全社的なテレワーク導入以前の18卒～19卒新入社員においては、「直感派グループ」の方が「理論派グループ」よりも総合適応スコアが高いが、テレワーク導入後の20卒新入社員についてはその傾向が逆転していることが分かる。

分散分析の結果

上記の傾向の変化についての統計的有意性を検討するために、2要因の分散分析を行った。分析の結果、入社年度の主効果 ($F_{(1, 218)} = 2.35, p = .13$)、パーソナリティの主効果 ($F_{(1, 218)} = 1.38, p = .24$) のどちらも統計的に有意ではなかった。この結果は、入社年度だけによって適応しやすさが異なっていたことも、パーソナリティによって絶対的に適応しやすい・にくい社員がいたとはいえないことを意味している。

しかし、2つの要因の交互作用が統計的に有意だった ($F_{(1, 218)} = 5.98, p = .02$)。これを踏まえて単純主効果の検定を行った結果、全社テレワーク導入後に入社した新入社員に限って、理論派のパーソナリティを持つ社員の方が ($M = 3.75$)、直感派のパーソナリティを持つ社員よりも ($M = 3.54$)、統計的に有意に総合適応スコアが高かった。従って、理論派と直感派のパーソナリティのいずれかが適応に「常に有利」なわけではなく、全社テレワーク後の環境に限って、両者の間に差がみられたことを意味している。

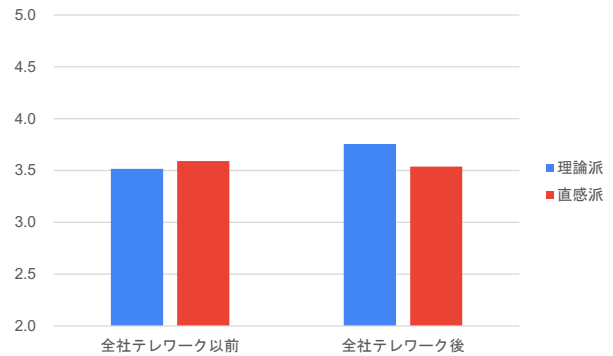


図2. ワークスタイルとパーソナリティの交互作用図

図2のように、従来の出社・対面型のワークスタイルの環境下では、「直感派」の適応サーベイスコアが高い傾向が見られていたが、反対にテレワーク導入後は「理論派」の適応サーベイスコアが高くなる傾向が出ていることがわかる。

4. 考察

結果のまとめ

本レポートでは、全社的なテレワーク環境の導入が新入社員の職場適応に与える影響についての分析を行った。分析の結果、全社的なテレワーク環境の導入によって、一律に適応が促進された、または阻害されたという事実は確認できなかった。一方で、テレワーク導入後は「理論派」の新入社員の方が「直感派」の新入社員よりも、入社3ヶ月時点での「総合適応スコア」が高くなる傾向が見られるなど、全社テレワーク導入前後で、職場に適応しやすい人材の特徴が異なっていた。

では、なぜ「理論派」の新入社員の方がテレワーク環境下で職場に適応しやすかったのだろうか。本レポートは速報性を重視し、その理由について定量的に検討するには至っていないが、いくつかの解釈が考えられる。

一つ目の解釈として、「理論派」のパーソナリティがテレワーク環境で求められるコミュニケーション能力に適合していた、つまりテレワーク下で行う仕事に向いていたのではないかと考えられる。先述の通り、「直感派」と「理論派」では情報処理の仕方や得意なコミュニケーションスタイルが異なる。弁別性が高い「理論派」タイプは、分析的思考や論理性重視の思考特性をもち、言語化されたコミュニケーションに長ける傾向がある。テレワーク環境下では従来の働き方と比べ非言語コミュニケーションが質・量共に低下し、相対的に言語化されたコミュニケーションの重要性が増す傾向にあるが、このような環境に「理論派」タイプの思考特性が適合していた可能性が考えられる。反対に、テレワーク導入以前にみられた出社・対面型のワークスタイルでは、場の雰囲気や相手の表情、ニュアンスといった非言語情報を察知する能力に長ける人材も能力を発揮しやすく、「理論派」「直感派」の違いによって適応しやすさに違いが大きくは出にくい環境であったことが考えら

れる。

二つ目の解釈として、テレワーク環境が新入社員の「居心地の良さ」や、心身のコンディションに与える影響に個性による差がある可能性が考えられる。非言語コミュニケーションが欠落しやすいことや、飲み会等による業務外の人間関係構築機会が減少する状況は、ウェットな人間関係がストレスになりやすい「理論派」タイプの新入社員にとって相対的に居心地の良い環境となっている可能性があり、「直感派」タイプについては反対のことが言える。つまり、テレワークの導入という大きな環境変化は社員のコンディションに対して一律の影響を与えるのではなく、個々のパーソナリティによって異なる方向に作用する可能性が実際のデータからも言えそうだ。

三つ目の解釈として、新入社員の学習環境にテレワーク導入が影響を及ぼした可能性もありうる。セプテニ・ホールディングスでは全社的なテレワークの導入に伴い、20卒の新入社員の育成方法にいくつかの変更が加えられた。新入社員向けの研修は全てオンラインに変更されたことに加え、各部署への配属後も例年に比べてeラーニング等を通じたインプット期間が長く取られた傾向がヒアリング等によって確認された。言い換えると、従来の新入社員と比べて所謂OJTの割合が下がり、代わりにOFF-JTの割合が増加したことが推察される。このような学習環境は、分析的・論理性重視の思考特性をもつ「理論派」タイプにとって相対的に優位に働いたことが考えられる。反対に、従来の対面型のOJTによる育成は、非言語情報を重視しやすい「直感派」タイプに優位に働いていた可能性が考えられる。

今後の展望

本レポートでは実際のデータ分析を通し、テレワーク環境が新入社員の職場適応に与える影響について一定の初見を得ることができた。これらをもとに、今後のテレワーク環境下で新入社員の特性に合った育成方法やマネジメントを考えることができる。

短期的には、「直感派」の新入社員が非言語コミュニケーションの欠如によりストレスを感じている場合、バーチャルオフィスツールの活用や意図的に雑談の機会を増やす等、テレワーク環境下でも対面に近いコミュニケーションを心がけることが有効だと考えられる。一方、「理論派」の特性を強くもつ新入社員については同じ施策でも同様の効果は得られない可能性が高いため、新入社員全体に一律的な施策を行うのではなく、個々のパーソナリティを把握した上でマネジメントすることが重要である。

新型コロナウイルス感染症の収束後を見据えた長期的な観点からは、多様なワークスタイルへの対応の重要性が考えられる。今回の検証により、従業員個々のパーソナリティにより適性のあるワークスタイルは異なることが示唆された。現状は感染拡大予防のため全社員一律でテレワーク環境が適応されているが、新型コロナウイルス収束後は個々の従業員が自らの特性に適合したワークスタイルを選び、生産性を最大化させることが可能な環境を構築することが企業の競争力に繋がると考えられる。

一方で、今回の分析で活用できたデータが「新入社員の入社3ヶ月後の適応度」に限定されていることも留意すべきである。今回の検証で明らかになったのはあくまで新入社員の入社直後の職場適応に關してであり、今後は分析対象を広げて行く必要がある。新入社員の適応度の追跡調査や、全社員の傾向の変化等についても検証の範囲を広げることで、更なる発見や改善策を見つけられることが予想できる。