

2024年度（令和6年度）奨励研究報告書

ビジネス社会の現場から検証する「伸びしろ」について
～Z世代に対する研修では何が行われているのか？～

<研究代表者>

札幌国際大学スポーツ人間学部スポーツビジネス学科 原一将

【目次】

- 1 研究の目的と背景
- 2 Z世代の定義と特徴
- 3 調査の実施方法と対象
 - 3-1 調査1 Z世代に対する新入社員研修の検証
 - 3-2 調査2 ビジネス社会の現場から検証する「伸びしろ」について
- 4 インターンシップと新入社員研修
- 5 結果と考察
 - 5-1 結果-Z世代に対する新入社員研修の検証
 - 5-2 考察-Z世代に対する新入社員研修の検証
 - 5-3 結果-ビジネス社会の現場から検証する「伸びしろ」について
 - 5-4 考察-ビジネス社会の現場から検証する「伸びしろ」について
- 6 協力企業を招いての報告会
- 7 補足資料（リクルートワークス）
- 8 参考文献

1. 研究の背景と目的

大学全入時代を迎え、本学も多様な学生を受け入れている。ダイバーシティ（多様性）には表層的ダイバーシティと深層的ダイバーシティがあり、問題は目に見えない後者をどう理解するかであるが、まず最初にそれらを網羅するZ世代について取り上げたい。

Z世代は1996年生まれ以降の若者を意味する米国発の言葉であり、ミレニアル世代の下世代である。この集団に属する若者は世界で約20億人に上り、日本の場合は約1,800万人である。現在（2025年）の職場で考えると、大学卒なら入社6年以内、専門学校卒なら8年以内、高等学校卒なら10年以内の若者を指す（2025年春入社の大学卒者は2002年生まれである）。今の大学1年生・短大1年生が2006年生まれだとすれば、我々は当面の間、Z世代と対峙していかなければならないことになる。

十年一昔と言うが、この十年が普通の十年でなかったことは周知の事実である。2018年6月に働き方改革関連法が成立した矢先、2020年1月、国内初の新型コロナウイルス感染者が確認され、コロナ禍と呼ばれる期間を経て、2023年5月から5類感染症に移行した。まだ感染者はいるものの、一応、コロナ禍前の日常を取り戻したと言っていいだろう。皮肉にもコロナ禍が働き方改革を後押しする形となったが、リモートワーク、テレワーク、在宅勤務など働き方も多様化の様相を呈している。

そして近年出てきたのがZ世代である。X世代、Y世代、α世代など世代別呼称はよく使われるが、Z世代の特徴は「デジタルネイティブ」「コスパ・タイパ」「保守的安定志向・失敗回避」「承認欲求」「価値観重視」であるとメディアでは取り上げられている。しかしこれらはあくまで一般論であり、現場で彼らと対峙する企業はまた違った評価を下すだろう。本研究はコロナ禍を経て入社したZ世代に対し、実際企業の現場ではどのような新入社員研修が行われているのかを検証、果たしてその内容がZ世代の新入社員に合致しているのか、どの程度の効果を生んでいるのかを明らかにすることを目的とした。新入社員研修に着目したのは、学生から社会人へとトランジションする際の通過儀礼だからである。その結果を踏まえ、今後の大学教育、インターンシップ、学生のキャリア支援の実践にどのように応用できるかも考察した。

同時に本学は「伸びしろ日本一」を標榜しており、それは学力だけでなく人間力を伸ばすこと、コミュニケーション能力や積極性を身につけ、自己肯定感を高く持ち、人格形成を養うことである。その結果、社会に出て伸びる人材を輩出することが本学の目的であるが、実際のビジネス社会の現場では、多様な新入社員の受け入れで四苦八苦しており、早期離職にも歯止めがかかっていない。研修後に配属される現場でも、ハラスメントを恐れ、新入社員を腫れ物扱いするところが出てきている。そのような状況でも伸びている若手社員は存在しているが、そのような若手社員にはどのような伸びしろがあったのか、伸びしろを伸ばすためにどのような研修を施したのかを本研究では明らかにし、それを教育現場にも活かしていくことを目的とする。大学にとって入学がスタートラインであるように、企業にとっては入社がスタートラインである。大学業界と産業界は別な理論で動いているが、伸びる人材を育てるという意味では、人材育成に変わりはない。大学だけにとどまらず、学校において学生・生徒の伸びしろを伸ばすのは容易なことではない。それは産業界も同じである。しかし大学は社会に出る前のインターバル的要素が強く、ある程度まで育て上げれば、あとは企業任せであることは否めない。企業側もそれを承知であらゆる研修を試みているが、Z世代に対してはこれまでの常識が通用せず、既存の研修プログラムを作り変えているところも多いと推測する。以上のことから企業研修の「今」を知ることが実学志向のキャリア教育を強化している本学にとって有意義なものになると考える。

2. Z世代の定義と特徴

ここでは今一度Z世代の定義と特徴について明確にしておきたい。Z世代は1990年代半ば～2000年代にかけて生まれた世代であり、2025年現在の年齢ではおおよそ12歳～30歳前後が該当する。特徴についてさらに追記すると、「理不尽に対する耐性の欠如」「外発的動機（金銭・競争）より内発的動機（貢献・成長・やりがい）」「配属ガチャの先→自分に合う場所や選択肢を探しがち」「チャレンジへの苦手意識」がある。しかしこれらのことはいつの時代も繰り返される若者の特徴、ジェネレーションギャップに過ぎず、世代間で価値観や行動様式が違うのは当然のことである。しかしZ世代が他の世代と決定的に違うのは、「コロナ禍を経験」しているということと、「ハラスメントととともに共存」していることである。企業の現場が彼らの扱いに苦勞していることは周知の事実であるが、上司世代の価値観・経験は「目標の共有」「鍛え合い」「活気」「厳しい指導」「引っ張るリーダー」

「情熱」であるものの、若者が上司に求めていることは「個性の尊重」「助け合い」「一人ひとりへの丁寧な指導」「褒めること」「傾聴」である。従って Z 世代とのコミュニケーションには「フラットなコミュニケーション」「WHAT+WHY」「承認・期待のフィードバック」が必要であり、「価値観の否定」「失敗に対する過度な批判・叱責」「カテゴライズを個人に当てはめた発言」はハラスメントに繋がる可能性が高い。それは以下の図からも垣間見える。

図1 理想の職場・上司像 2021年と2011年の比較 リクルートマネジメントソリューションズ(2021年)「公開型の新入社員研修『8つの基本行動』」の受講者を対象とした調査



図2 あなたが仕事をするうえで重視すること(最大2つまで回答 n=1,539) リクルートマネジメントソリューションズ(2021年)「新入社員研修『F-BT』」の受講者を対象とした同社LMSでのアンケート調査

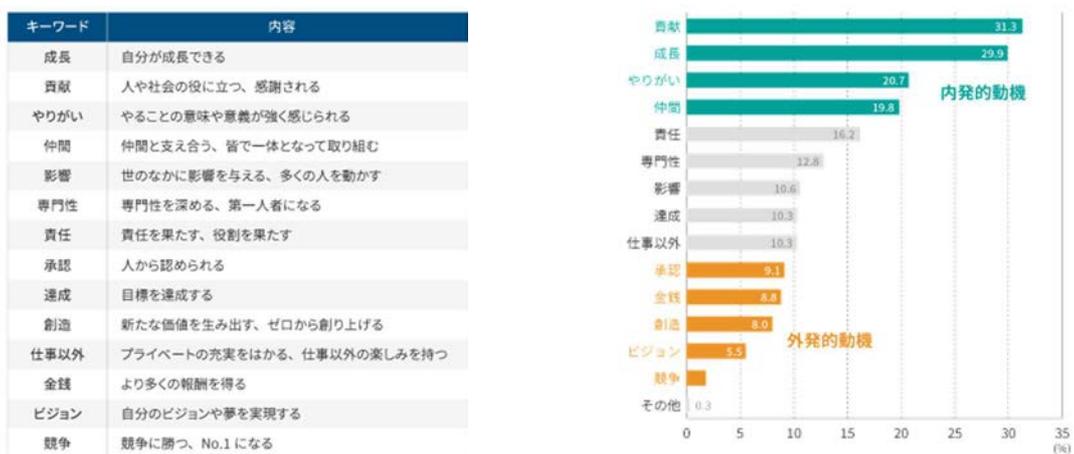


図3 新入社員が選ぶ理想の上司ランキング 明治安田生命保険調べ (2024年)

2024年 理想の上司ランキング	
男性	女性
1 (1) 内村 光良	1 (1) 水ト 麻美
2 (-) 大谷 翔平	2 (2) 天海 祐希
3 (7) ムロツヨシ	3 (6) itou あさこ
4 (9) 安住紳一郎	4 (4) 新垣 結衣
5 (-) 栗山 英樹	5 (3) アンミカ
6 (9) 川島 明	6 (4) 有働由美子
7 (-) 伊沢 拓司	7 (11) 佐藤 菜里
8 (12) 藤井 貴彦	8 (6) 白石 麻衣
9 (18) 伊達みきお	9 (15) 田中みな実
10 (5) 設楽 統	10 (19) 石原さとみ

※明治安田生命保険調べ。()内は前年順位、-は圏外、敬称略

2024年春に社会人となった新入社員に「理想の上司に関するアンケート調査を実施。内村光良（うちむらみつよし）と水ト麻美（みうらあさみ）は8年連続、理由は「親しみやすい」「頼もしい」。

3. 調査の実施方法と対象

本研究では二つの調査を実施した。

3-1 調査1 Z世代に対する新入社員研修の検証

毎年定期的に新卒採用をしている道内企業17社（東京本社：北海道支社回答1社含む）、道外企業2社を対象とし、2024年6月27日（木）～7月8日（月）の期間にアンケートを実施した。19社の内訳は製造、商社、小売、インフラ、IT、サービス等、業界に偏りが出ないように配慮した（表2参照）。回答者は採用担当者または研修担当者であり、19社中8社の回答者が管理職、年齢別内訳は30代が45%、40代が35%、50代が10%、20代が10%である（表1、図4参照）。

また、人手不足、売り手市場のため各社とも採用活動には苦戦を強いられている。さらに産業構造の変化に伴い、求めるスキルも高くなっており、コロナ禍による在宅ワークも普及したため、コミュニケーション能力よりITスキルを求める動きも出てきている。逆にIT企業ではITスキルさえあればいいという動きから、コミュニケーション能力を求める動きが出てきているなど、様々な業界で多様な採用活動が展開されており、求める人物像も本音と建前では違うケースが多い。インターンシップが当たり前となった今、各社の採用活動についても検証していく。

【アンケート項目】

[新入社員の意識について]

- ① ここ数年入社した新入社員についてお聞きます。コロナ禍の前後で気質の変化を感じたことはありますか？
- ② 「非常にある」「ある」と回答した企業様に質問です。「コロナ禍前後で気質の変化を感じた」という回答の理由を教えてください。（例）落ち込んだときの立ち直りが遅い／オンラインに抵抗がない／仕事も途中で定時で帰る

[新入社員研修について]

- ③ 貴社で実施されている新入社員研修について、実施されている内容を全てお選びください（複数回答）。ここに挙げられていない研修をされている場合は、「その他」に直接内容をご記入ください。
- ④ ここ数年、あらたに取り入れた新入社員研修はありますか？
- ⑤ 「ある」と答えた企業様に質問です。取り入れた研修の内容と理由を教えてください。
- ⑥ ここ数年、意図的に減らした新入社員研修はありますか？
- ⑦ 「ある」と答えた企業様に質問です。減らした研修の内容と理由を教えてください。
- ⑧ 新入社員研修の期間を教えてください。
- ⑨ 新入社員研修の後、フォローアップ研修は実施していますか？
- ⑩ フォローアップ研修を「実施している」にチェックされた企業様に質問です。具体的にどのようなことをされていますか？
- ⑪ 新入社員研修は自社で完結されていますか？それとも外部委託されていますか？
- ⑫ 新入社員研修で気を付けていることはありますか？（例）教える側の言葉遣い／課題のボリューム／時間配分など
- ⑬ 採用活動や社員の定着を考えて、あらたに取り入れた施策はありますか？（例）初任給アップ／休日の増加／メンター制度など
- ⑭ 現在実施されている新入社員研修について、企業活動の視点から満足できる成果が得られていますか？
- ⑮ 「満足している」と答えた企業様に質問です。研修の成果はどのような点で見ることができますか？
- ⑯ 「不満がある」と答えた企業様に質問です。どのような点で不満を感じることがありますか？
- ⑰ 新入社員研修終了後、受講者に満足度調査などをされていますか？

表1 担当者の年齢（アンケート調査より筆者作成）

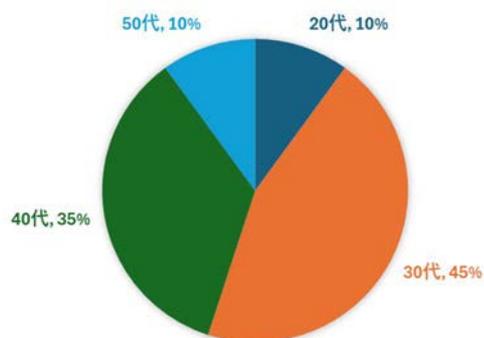


図4 担当者の役職（アンケート調査より筆者作成）



3-2 調査2 ビジネス社会の現場から検証する「伸びしろ」について

3-1では「研修」に着目したが、3-2では「採用」に着目し、「伸びしろ」について調査した。対象は道内企業15社、道外企業2社であり、2024年10月8日（月）～10月18日（金）の期間にアンケートを実施した（表2参照）。また、この中から道内企業2社（J社、M社）、道外企業1社（R社）を対象とし、半構造化インタビューも行った（1社2時間程度）。

【アンケート項目】

[「伸びしろ」について]

- ① 採用面接において伸びしろはどこで判断されますか？（例）志望動機／質問に対する回答／学生時代に力を入れたこと／企業研究の度合い／態度
- ② 採用時に伸びしろがあると判断しても入社後に伸び悩むケースは多々あります。割合は年によって違うと思

いますが、伸びる社員と伸び悩む社員の特徴について教えてください。

- ③ 新卒社員と中途社員の面接において伸びしろの重きの置き方に違いはありますか？（例）新卒は伸びしろ重視だが中途社員は即戦力としてスキル重視

表2 調査対象企業 ①は3-1 ②は3-2)の内訳 (各社HP から抜粋し筆者作成)

①	②		本社	業種	創業年	資本金	売上高	従業員数	採用実績
○		1	A 北海道(札幌)	商社(機械・プラント・環境)	1934年	2億4,000万円	309億円(24.3)	592名(男性524名、女性68名)	26名(23.4)
○	○	2	B 北海道(札幌)	リース・レンタル	1935年	178億2,986万円	1,194億4,100万円(23.10)	2,014名	49名(23.4)
○	○	3	C 北海道(登別)	ホテル・旅館	1963年	8,500万円	140億円(22.3)	社員700名、パート400名	12名(24.4)
○		4	D 北海道(帯広)	スーパーマーケット	1947年	24億8,100万円	420億円(23.2)	1,930名(内、正社員400名)	9名(23.4)
○	○	5	E 北海道(札幌)	商社(薬品・化粧品)	1913年	49億6,417万円	1,866億2,400万円(23.3)	1,188名	34名(23.4)
○	○	6	F 北海道(札幌)	ドラッグストア・調剤薬局	1929年	42億5,200万円	9,700億7,900万円 (23.5 グループ連結)	5,010名(グループ:11,310名)	263名(23.4)
○		7	G 北海道(札幌)	情報処理・ソフトウェア	1990年	1億円	44億100万円(24.3)	199名	14名(24.3)
○	○	8	H 北海道(千歳)	食品・専門店(食品・日用品)	1996年	8,000万円	180億5,200万円(24.3)	1,030名	42名(23.4)
○	○	9	I 北海道(札幌)	スーパーマーケット	1978年	61億4,300万円	3,172億円(23.2)	18,693名(内、正社員2,999名)	53名(24.3)
○	○	10	J 北海道(札幌)	鉄道	1987年	90億円	552億円(22.3)	6,100名	158名(24.3)

			本社	業種	創業年	資本金	売上高	従業員数	採用実績
○	○	11	K 北海道(札幌)	商社(インテリア・住宅関連)	1958年	2億4,000万円 (グループ計)	247億円(グループ計 23.3)	700名(グループ計)	4名(24.4)
○	○	12	L 北海道(札幌)	コンビニエンスストア	1974年	4億2,805万円	加盟店 2,005億円	438名(グループ合計1,469名)	37名(23.4)
○	○	13	M 北海道(札幌)	専門店	1975年	8,505万250円	102億6,900円(23.8)	575名(パート・アルバイト従業員含む) 222名(男性124名、女性98名)	7名(23.4)
○	○	14	N 北海道(札幌)	商社(自動車関連・輸送用機器)	1957年	4,000万円	147億4,000万円(24.3)	270名(男性219名、女性51名)	4名(24.4)
○	○	15	O 北海道(札幌)	住宅	1913年	2億円	259億円(23.3)	301名(男性203名、女性98名)	12名(24.4)
○	○	16	P 北海道(札幌)	各種ビジネスサービス・BPO	2013年	3,000万円	7億2,000万円(23.12)	76名	4名(24.4)
	○	17	Q 北海道(札幌)	調剤薬局	1977年	3,000万円	141億9,000万円(24.3)	580名(24.4)	24名(24.4)
○	○	18	Q 東京都 (札幌支社)	情報処理・商社(文具・事務用品・日用品)	2021年	5億円	8,261億円(ビジネスイノベーション事業 24.3)	9,902名(24.3)	296名(23.4)
○	○	19	R 東京都	商社(文具・事務用品・日用品)	2002年	85億6,800万円	単体:7,279億2,700万円 (23.3) 連結:8,916億円(23.3)	単体:1,998名(23.3) 連結:2,924名(23.3)	33名(23.4)
○	○	20	S 東京都	建材・エクステリア	1964年	1億円	1,262億8,608万円	591名(男性352名、女性239名 24.6)	14名(23.4)

19社 17社

4. インターンシップと新入社員研修

就職情報会社マイナビが2025年3月卒業予定の全国の大学3年生、大学院1年生約2,600人を対象に調査した結果、89.5%がインターンシップ・仕事体験に参加していた。調査を開始した2014年卒以来最高値となっており、インターンシップ・仕事体験への参加が一般的となっている様子が窺える(マイナビ2023)。これは2022年6月

に三省合意を一部改正し、2025年卒業予定の学生から選考が適用されたことも大きく影響しているだろう。自ずと就職活動も早期化し、2025年卒業予定の大学生・大学院生の内定率は2024年7月8日発表の数字で前年比2.2pt増の81.7%になっている（マイナビ2024）。以上のことから学生はインターンシップを経て就職活動に移行するのが定着したと言えるだろう。早ければ大学3年時に内々定を貰う学生も珍しくなくなったが、本研究では新入社員研修について触れていきたい。就職活動を終えた学生も決して暇ではない。学業や部活動、アルバイト以外にも内定者研修と称した入社前研修を実施している企業が多い。具体的には通信教育（eラーニング）や集合しての座学やイベント、課題によるレポート提出などである。入社前の不安を取り除くことが主目的であるが、採用難の昨今は内定者フォロー（内定辞退防止）という目的も大きい。その後、入社式を経て、新入社員研修に入るが、一般的に入社後の導入研修でもある新入社員研修は、学生から社会人へのトランジションとして、働くことへのリアリティを持ってもらうため、「働くことの意味理解」「モチベーションの向上」が優先される。それにビジネスマナーなどが加わり、短いところは数日間、長いところは数ヵ月、この後現場に配属となりOJTがスタートする。入社半年後にフォローアップ研修を実施し、メンター制度（先輩と新入社員）や1on1（直属の上司と新入社員）を取り入れるなど各社様々である。なお、株式会社ダイヤモンド・ヒューマンリソースの調査（2023）によると、「入社を決めた理由」で文系男子学生の16.4%、文系女子学生の13.0%、理系男子学生の15.8%、理系女子学生の16.1%が「教育研修が充実している」を挙げている。他の項目（1位は「社風が良い」2位は「仕事に魅力を感じる」）と比べれば決して高い数字ではないが、一定数いることを考えると無視できない項目であろう。

一方で興味深いデータもある。古屋（2023）によると、リクルートワークス研究所「全国就業構造パネル調査2016-2023」を分析したところ、大手企業の育成機会（OJT、Off-JT）が縮小されており、OJTについてその機会が「全くなかった」と回答した若手の割合は2015年調査の14.6%に対して2022年調査では20.1%へと1.4倍に増加、Off-JTについては2015年調査の32.1%から2022年調査の43.3%へ急速に増加したと指摘している。そして新入社員期は多くの若者にとって学生から社会への移行期であり、職業生活最初期の段階である。こうした時期の育成機会が大手企業においても2015年以降減少しており、それは働き方改革以降の管理職層の多忙さが関係し職場内で育成を行う余裕がないと示唆している。

産業界と大学を比べたとき、育てる概念は同じでも産業界の最終目的は戦力化である。従って新入社員は研修を始めとする各種プログラムを通し、社会人としての基礎を構築、組織に貢献できる戦力となっていく。半面、Z世代に対する対処法について困っている企業も多いと想定する。時代に合わせ、新入社員研修もこれまでとは違う内容で構成していると考えられる。なお、新入社員研修が存在するのは世界でも日本だけである。ここではドイツの例についても紹介したい（図6）。

図5 一般的な研修例（筆者作成）

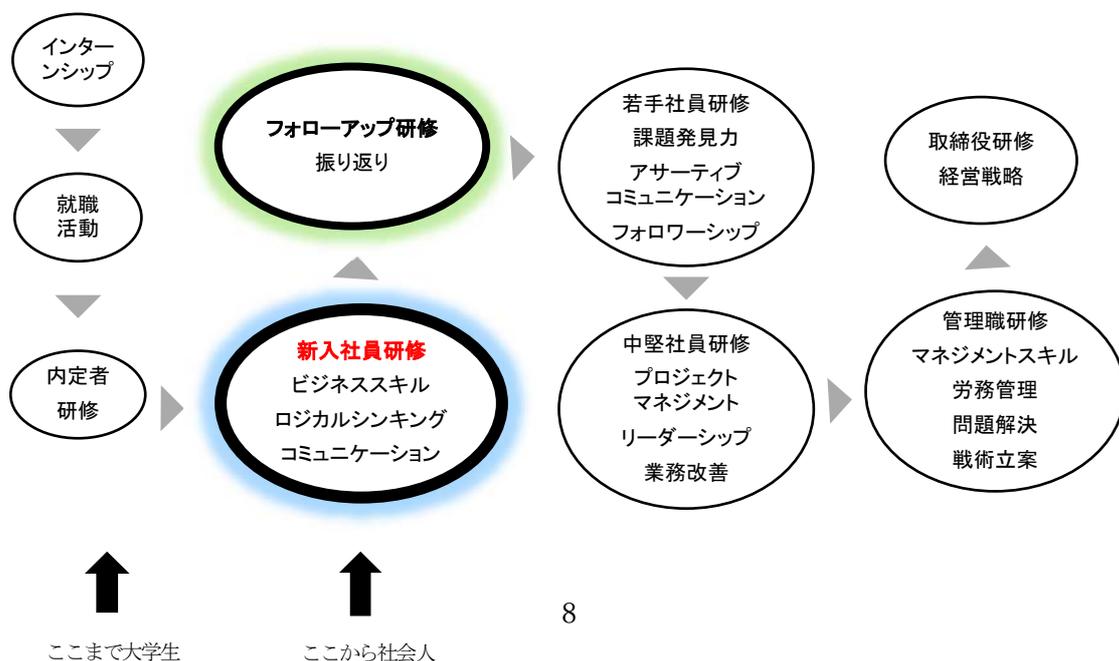
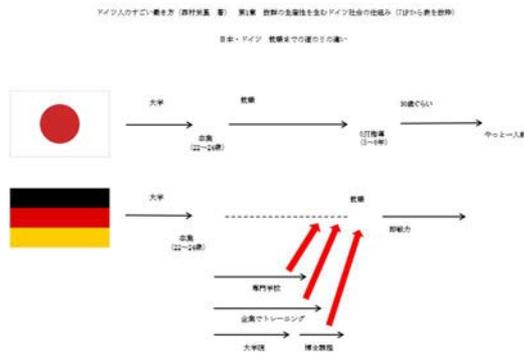


図6 日本・ドイツ 就職までの道のりの違い (出典:「ドイツ人のすごい働き方」)



ドイツ (に限らないが) では新入社員研修がない。大学卒業後、就職するまでの一定期間インターバルがあり、各自即戦力になるための経験を積む。

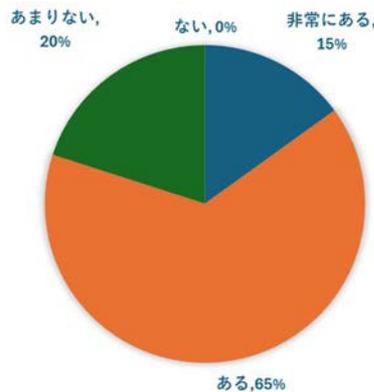
5 結果と考察

5-1 結果-Z世代に対する新入社員研修

【新入社員の意識】について

- ① ここ数年入社した新入社員についてお聞きします。コロナ禍の前後で気質の変化を感じたことはありますか？

表3 ①に対する回答 (アンケート調査より筆者作成)



- ② 「非常にある」「ある」と回答された企業様に質問です。「コロナ禍前後で気質の変化を感じた」という回答の理由を教えてください。(例) 落ち込んだときの立ち直りが遅い/オンラインに抵抗がない/仕事が途中で定時で帰る

図7 ②に対する回答 (アンケート調査より筆者作成)



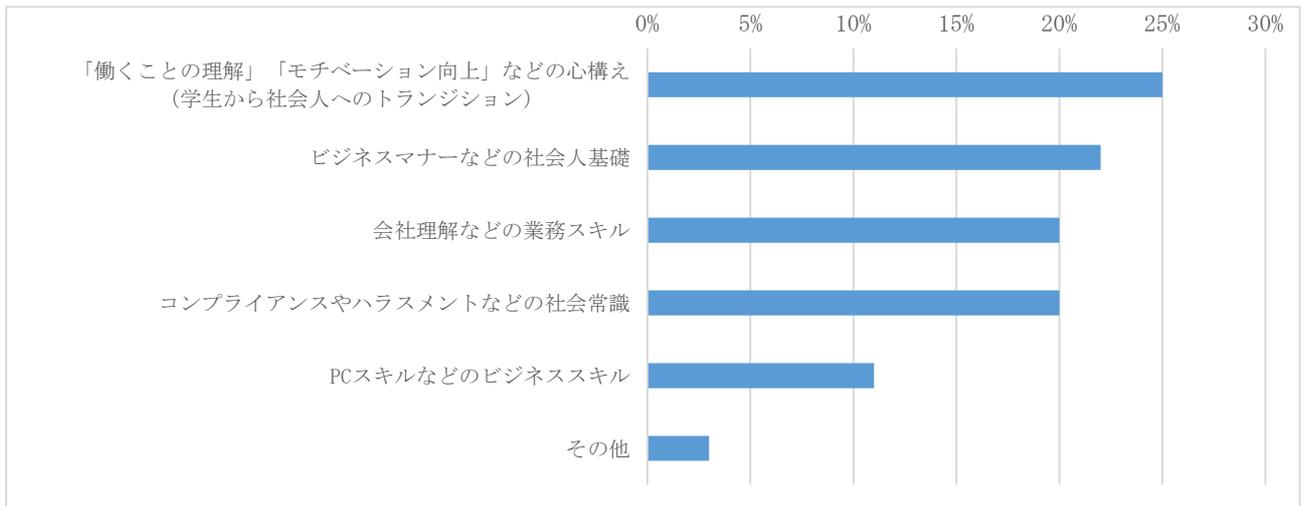
入社したくない/テレワーク導入の影響もありタイパ重視/真面目に物事を捉える反面正解がないことに対して正解を求める傾向がある/失敗したくない/コミュニケーションの不慣れ (特に上下関係、過剰な丁寧さ or 敬語が使えない、反応が薄い/残業を過度に避ける/オンライン研修への参加はスムーズに対応/数名の前で話すときの過度な緊張/みんなの前で褒められたくない (1on1 では褒めて欲しい) /自己主張の強さ/効率重視

／旅行制限の影響か運転技能が低い／気づき・学びの言語化に長けている／アウトプット含めグループワークが上手い／体力面での不安を感じる／休むことに抵抗がない／ほか

【新入社員研修について】

③ 貴社で実施されている新入社員研修について実施されている内容を全てお選びください（複数回答）。ここに挙げられていない研修をされている場合は、「その他」に直接内容をご記入ください。

表4 ③に対する回答（アンケート調査より筆者作成）

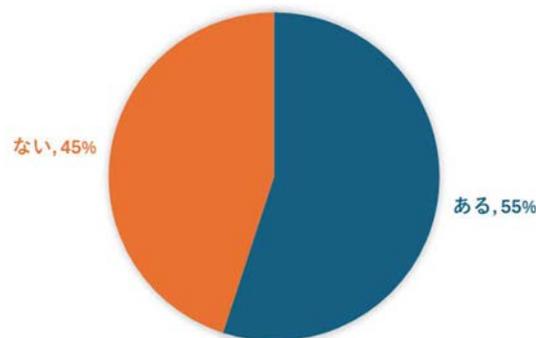


<その他>

経営の基礎知識、先輩社員との同行、世代間コミュニケーション、上司先輩からの期待を研修内容に活かす(社内アンケートを実施しその結果を使用)

④ ここ数年、新たに取り入れた新入社員研修はありますか？

表5 ④に対する回答



⑤ 「ある」と答えた企業様に質問です。取り入れた研修の内容と理由を教えてください。

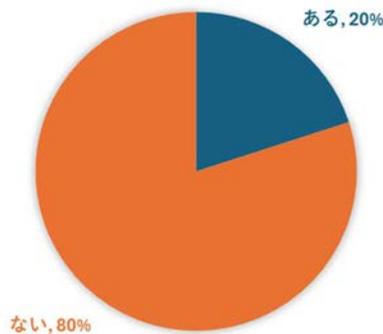
図8 ⑤に対する回答（アンケート調査より筆者作成）



現場研修期間の長期化／入社1年目期間のジョブローテーション（複数部門を経験し事業全体の構造や仕事内容の理解を促進）／学生から社会人へのトランジションについて時間とコンテンツを増やした／店舗見学や実習の機会を増やし、実際の業務に触れる時間を増やした／エクセル講座（現場からの要請）／学校や両親に対して感謝の気持ちを手紙で伝える／先輩社員の講話／自己・他己理解、コミュニケーションスキルの向上、仕事の完全作業化を目的とした「テーマワーク」というカリキュラムを実施（参加者の成長度も高い）／自動車の初心者講習／目標設定・PDCA研修（再現性を高めていく考え方や行動を習得、日々の行動に迷いが無いレベルにまで分解、人事評価の根幹となる目標管理（MBO）について理解させる）／ほか

⑥ ここ数年、意図的に減らした新入社員研修はありますか？

表6 ⑥に対する回答（アンケート調査より筆者作成）



⑦ 「ある」と答えた企業様の質問です。減らした研修の内容と理由を教えてください。

図9 ⑦に対する回答（アンケート調査より筆者作成）

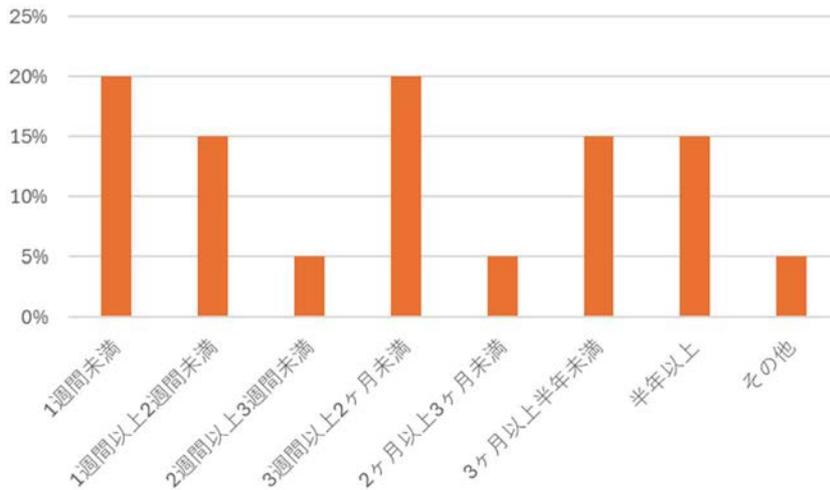


<その他>

講義形式、マナー研修、宿泊研修、負荷を経験する内容

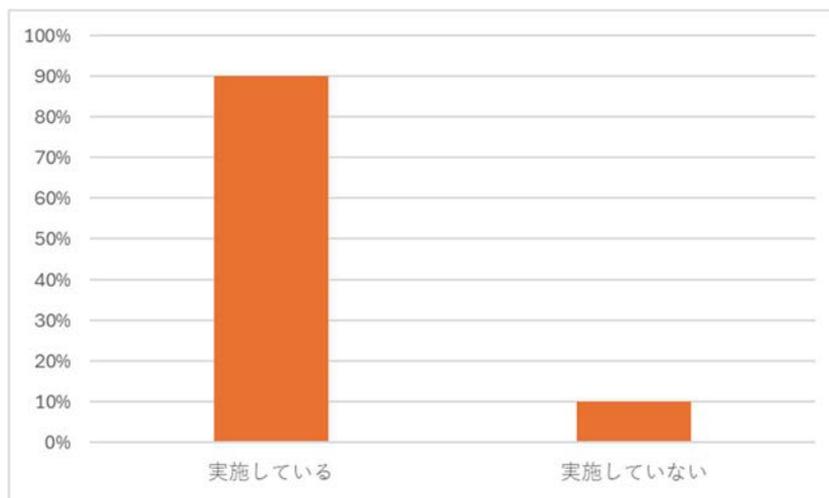
⑧ 新入社員研修の期間を教えてください。

表7 ⑧に対する回答（アンケート調査より筆者作成）



⑨ 新入社員研修の後、フォローアップ研修は実施されていますか？（フォローアップ研修とは、新入社員研修から一定期間が経過した後に、再度集めて、新入社員研修以降の業務の振り返りを行い、課題や改善点を確認する研修のことである）。

表8 ⑨に対する回答（アンケート調査より筆者作成）



⑩ フォローアップ研修を「実施している」にチェックされた企業様に質問です。具体的にどのようなことをされていますか？

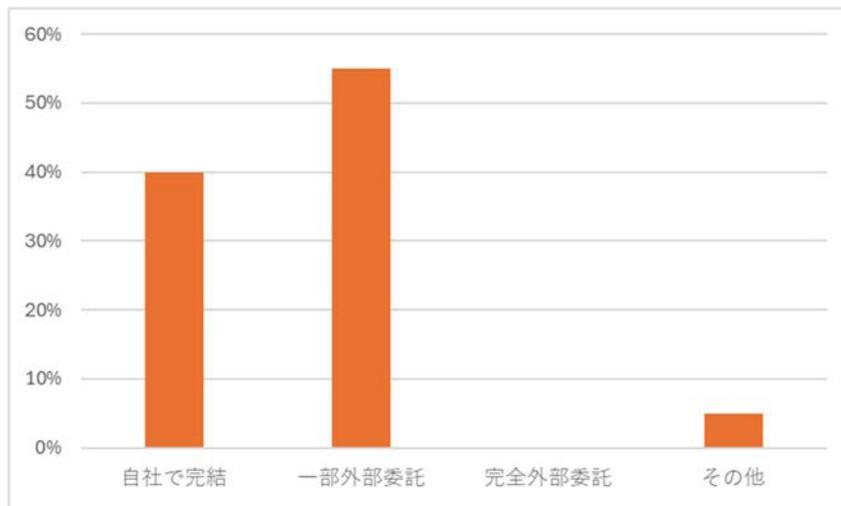
図10 ⑩に対する回答（アンケート調査より筆者作成）



面談／業務知識のレクチャー／同期社員間での業務経験の共有（ディスカッション）／課題解決策を模索しながらスキル定着を図るグループワーク／講話／モチベーションアップ／経営理念実践手帳に基づいて同期同士が理念実践や仕事に関する成功体験を発表しあう（入社半年後）／半年の振り返り～意見交換／工場見学／コミュニケーション（多様性を活かす：対従業員、対お客様）／セルフリーダーシップ（入社2年後）／振り返り（成長したこと、学んだことを共有し、パーソナルビジョンを明確にさせ、今後の活動計画が立案できるようにする）／ストレス対処法／取引先企業を訪問し仕事内容を見学、自分たちの業務理解を深めさせる／営業力向上のための技能的研修（不定期年3回ほど）／一年の振り返り（二年目社員として自身に期待される役割を考える。終了後上司と摺り合わせ）／ほか

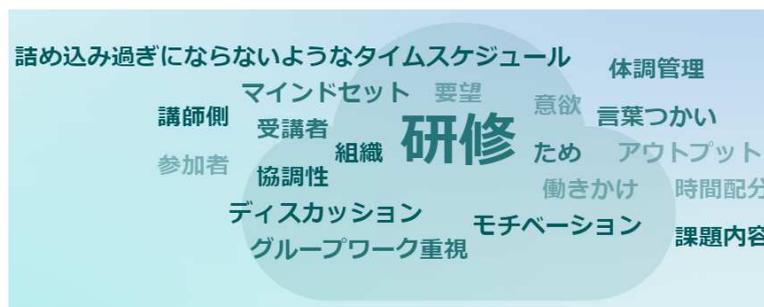
⑪ 新入社員研修は自社で完結されていますか？それとも外部委託されていますか？

表9 ⑪に対する回答（アンケート調査より筆者作成）



⑫ 新入社員研修で気を付けていることはありますか？（例）教える側の言葉遣い／課題のボリューム／時間配分など

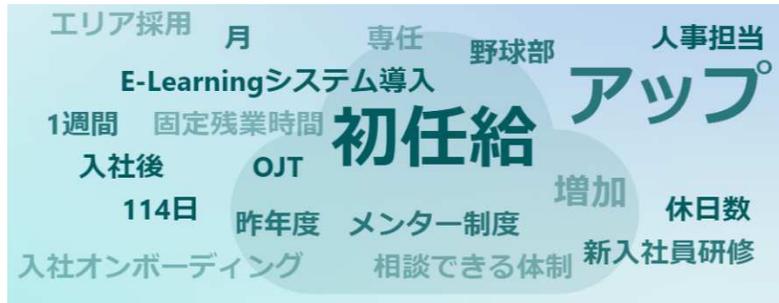
図11 ⑫に対する回答（アンケート調査より筆者作成）



やらされ感を持たせない／マインドセット／長期間になるので意欲・モチベーションの維持／伝えたことがきちんと理解されているか確認を怠らない／言葉使い／アウトプットの場を作る／協調性／事前にアンケートを取り、要望の多かった項目入れる／詰め込み過ぎないタイムスケジュール／体調管理／受講者が安心して楽しく学べる雰囲気づくり／グループワーク、ディスカッションなど受講者が能動的になれる時間を多くとる／受講者の現状（レベル感）とリンクするカリキュラム／ミクロとマクロの視点で受講者を観察（研修全体の成果を保ちつつ、個別のフォローアップ）／負荷をかけ過ぎない／納得感が高まるよう根拠や理由を明示／研修期間中の心身のケア／マナー研修よりディスカッションや考え方に重きを置いたカリキュラム／内定者～新入社員～現場となるにつれ徐々にギャップがなくなるよう厳しさを調整／スケジュールどおりの進行、終了時間の厳守／ほか

- ⑬ 採用活動や社員の定着を考えると、あらたに取り入れた施策はありますか？（例）初任給アップ／休日の増加／メンター制度

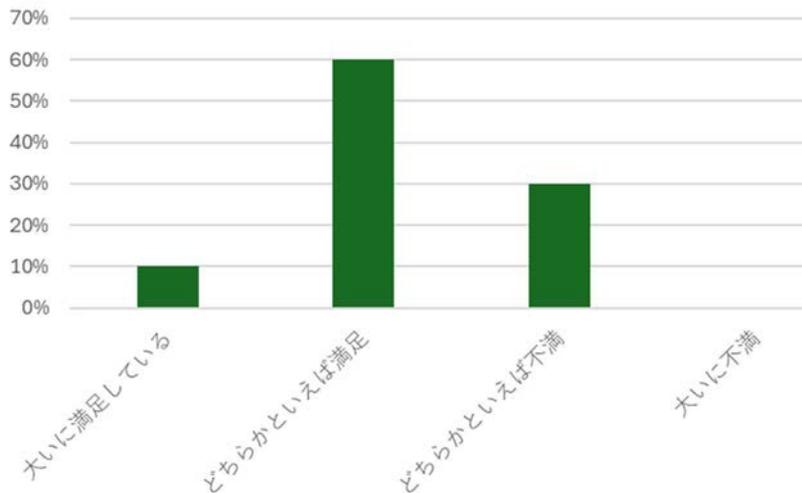
図12 ⑬に対する回答（アンケート調査より筆者作成）



初任給アップ／残業時間・休日数の見直し／新入社員研修の担当者を増やし、個別フォロー体制の充実／社内部活動の創設／3年ほど前から入社オンボーディング（組織全体でサポートし、定着～戦力化）の強化を目的に、入社後3ヶ月は人事担当者が1週間～10日に一度のペースで1on1を実施／エリア採用／職種別採用／メンター制度の導入／2年目研修の導入／報酬水準ベースアップ／OJT教育担当者をつける／賞与アップ／初期勤務地確約採用／OJTトレーナー制度／社内独自のE-Learningシステム導入／ほか

- ⑭ 現在実施されている新入社員研修について、企業活動の視点から満足できる成果が得られていますか？

表10 ⑭に対する回答（アンケート調査より筆者作成）



- ⑮ 「満足している」と答えた企業様に質問です。研修の成果はどのような点で見ることができますか？

図13 ⑮に対する回答



月一回の集合型研修では自部署の業績を意識する機会があり、実業務にも学んだことが活かされている／定期的に研修があることで組織間の縦横の繋がりができ、モチベーションの維持、社員定着に役立っている／現場に戻った時の変化／現場からのフィードバック／社内表彰で選出／エンゲージメント／企業文化を次世代に継承していくプロセスになっている／同期間のチームビルディングとして機能している／定着率、配属先からの評価／「どちらとも言えない」現場配属となってからのパフォーマンスを重視しているので、研修成果を測る指標は設けていない／研修後アンケートや研修時の雰囲気等／社会人としての基礎・土台の形成が出来ている／新入社員配属拠点トレーナーとの面談による把握。研修受講者からのレポート、数値化されたアンケート結果／ほか

⑩ 「不満がある」と答えた企業様に質問です。どのような点で不満を感じることがありますか？

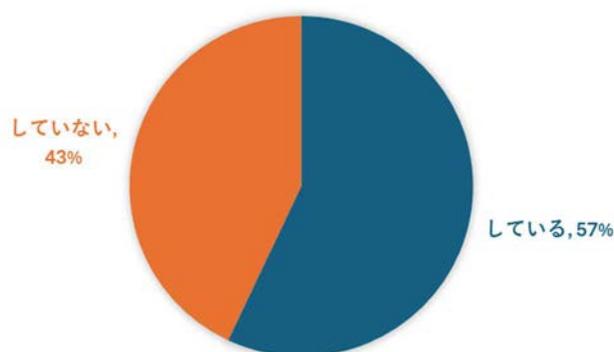
図 14 ⑩に対する回答（アンケート調査より筆者作成）



比較的長期間の研修であるためモチベーションの維持に課題を感じる／新入社員に寄り添った形式なので、実務の習熟度については不満というより不安が残る／満足度は高いが本人の成長や有益な研修となっているかは不明／総勢300名の全体研修かつ親会社の研修に相乗りしている形なので、取り扱う範囲がどうしても広く浅くになってしまう（自社で全てをやり切るリソースが不足しており悩ましい）／時代と共に変化する新入社員のニーズ・多様性への対応に苦慮している点／1ヶ月の期間なので、インプットは出来てもアウトプットの時間が足りない／ほか

⑪ 新入社員研修終了後、受講者に満足度調査などをされていますか？

表 11 ⑪に対する回答（アンケート調査より筆者作成）



<気質の変化>

新入社員の意識について、コロナ禍の前後で気質の変化を感じたことがあるかという質問に対し、「非常にある」が15%、「ある」が65%、合わせて80%の企業が気質の変化を感じていた。具体的な理由として最も多かったのは「オンラインに対する抵抗のなさ」である。これについてはコロナ禍におけるオンライン授業が大きく影響しているのは間違いない。次に多かったのは「働くことに対する意識」であり、具体的には「タイパ重視」「コスパ重視」「残業を過度に避ける」「休むことに対する抵抗がない」等々であった。

<過重負荷を避けた安心感と納得感>

新入社員に対し多くの企業が気質の変化を感じているが、新入社員研修の内容はそれほど大きく変えていない。今回のアンケートでは55%の企業が新しいことを取り入れたと回答しているが、その内容もコミュニケーションスキルの向上やそれに類するものが多く、特筆すべきものはない。心構え(学生から社会人へのトランジション)、ビジネスマナーなどの社会人基礎、PCなどのビジネススキル、会社理解などの業務スキル、コンプライアンスやハラスメントなどの社会常識という普遍的な内容である。期間も1週間未満が20%、3週間以上2ヵ月未満が20%、1週間以上2週間未満が15%、3ヵ月以上半年未満が15%、半年以上が15%、ほか2週間以上3週間未満、2ヵ月以上3ヶ月未満、その他がそれぞれ5%であった。これを見ると55%の企業が2ヵ月以内に終えていることになる。意識的に減らした内容のなかに「負荷がかかること」「宿泊型」という回答があり、気を付けている点について「言葉遣い」「厳しさを調整」「時間配分」「心身のケア」という回答があったことを考えると、新入社員研修ではできるだけストレスをかけたくないという企業側の思いが伺える。

<フォローアップ研修>

特筆すべきはフォローアップ研修である。90%の企業が実施、各社によって差はあるものの、入社半年後から数年後まで定期的に実施されている。共通項は「振り返り」であるが、2年目社員としての自覚、多様性を活かすコミュニケーション(対従業員、対お客様)、集合研修による他者からのフィードバック、パーソナルビジョンの明確化とストレスの対処法、現状の課題と解決方法の模索、営業力向上のための技能的講習、セルフリーダーシップ等々、新入社員研修とは全く違い、より専門的な内容である。新入社員研修では新入社員に気を遣い、学生の延長としてお客様扱いしている節も見られるが、企業側もフォローアップ研修を新社会人のスタートとして重きを置いていると考えられる。

<研修成果の指標は定着率>

新入社員研修について企業活動の視点から満足する成果が得られているかどうか、これについては「大いに満足している」が10%、「どちらかといえば満足している」が60%、合わせて70%の企業が満足と回答していた。しかしその成果はどのような点で見ているのを質問したところ、半数の企業が「定着率」という回答であった。現場からのフィードバックや同期間のチームビルディングという回答もあったが、これについては数値化が難しい。さらに半数の企業が新入社員研修終了後に満足度調査などをしていないことを考えると、いささか乱暴な解釈であるが、「辞めてないから成果はあった」ということになる。採用活動や社員の定着を考えて新たに取り入れた施策はあるかという質問では、19社中9社で「初任給アップ」、19社中6社で「休日増」という回答であった。エリア採用やメンター制度という回答もあったが、定着を評価するなら、これらの制度も加味すべきだろう。

<今後の課題>

インターンシップの目的は多々あるが、雇用のマッチング問題解決という側面もひとつの有効な手段として存在する(森谷2023)。大学はインターンシップへ学生を送り込み、そのまま学生は就職活動に突入し、内定を貰い卒業していく。大学は学生が無事に進路を決め卒業してくれば肩の荷が下りる。離職率の調査をしている大学もあるが、入社して直ぐ行われる新入社員研修に着目しているケースはそれほど多くない。最近では新入社員研修のときに退職してしまうケースもあるが、大学が企業を知るひとつの側面として新入社員研修の実態を知ることは有益と考える。ただし北海道の企業がほとんどであることやサンプル数が少ないことから、今回の結果が現在の新入社員研修のメインストリームであると断言することはできない。しかし近年の様子を窺い知ることができるデータとしては一定の参考になるだろう。

5-2 考察-Z世代に対する新入社員研修の検証

今回の研究から見えてきたことは、8割の企業が新入社員の気質の変化を感じており、半数以上の企業が新しい

ことを取り入れているということである（例：現場実習）。しかし裏を返せば半数近い企業が何も変えていないというであり、新入社員研修の行き詰まり感が見取れる。そして6割の企業が2ヵ月未満、うち4割の企業は3週間未満で新入社員研修を終えている。その代わり9割の企業が趣向を凝らしたフォローアップ研修を実施している。即ち、新入社員研修よりフォローアップ研修に重きを置いているのが特徴であり、もはや新入社員研修は形骸化、やや挑戦的な言い方をすれば、入社式後のセレモニーに過ぎなくなってきている。新入社員研修は「安心できる場」の提供であり、楽しく学んで現場へ送り込む、その目的は新入社員研修の段階において退職を意識させないことであり、実施する側が受け身になっていることが示唆される。それでも現在の新入社員研修に1割の企業が大いに満足、6割の企業がどちらかといえば満足と回答している。ただし、組織間の繋がりや現場からのフィードバックがその理由であるが、「研修成果を測る指標は設けていないので、どちらともいえない」という回答も見逃ごせない。さらに3割の企業が満足していないが、4割以上の企業が受講者への満足度調査をしていない。結局、大きな改善もないまま、翌年もルーティンで実施しているのが現実である。

採用活動から始まり入社後の定着に至るまで、新たに取り入れた施策で最も多かったのは「各種制度の見直し」であり、初任給や残業時間、休日数など可視化できるものが必要というのが各社の共通認識である。つまり「アットホーム」や「風通しの良さ」というフレーズは死語に近く、少なくとも就職活動をしている学生には以前ほど響かない。このような状況に加え、「怒ること自体を絶対的に否定する時代の流れ」「アドバイスただけで説教」（舟津 2024）という時代背景を鑑みたとき、大学としてできることは「企業の研修内容を学生に発信することではないだろうか。インターンシップ（学生のキャリア形成支援）へ学生を送り込むだけでなく、入社後のスタートで躓かないよう、研修内容を発信することで、安心という副次的効果が見込まれるだろう。そして企業も可視化した各種制度の見直しだけでなく、研修内容をよりわかりやすく発信することにより、多少なりとも採用活動にプラスの影響があるのではないだろうか。世代はこれからも変わっていくが、先に述べたように、Z世代はコロナ禍を経験したという意味で、他の世代と比べ特異な世代である。気質の変化を感じている企業が多いことも今回のアンケートで明らかになった。しかし、それにもかかわらず新入社員研修の内容を大きく変えている企業は少ない。むしろあらゆる意味で負荷をかけず、企業側が自らの言動に気を遣っている感は否めない。時代背景を考慮しているのは理解できるが、新入社員はお客様ではない。れっきとした社員である。受講者である新入社員からはヒアリングできていないが、厚生労働省（2022）は「新規学卒就職者の離職状況（対象：2019年3月卒業者）」で、大卒就職者の就職後1年目での離職率を11.8%と発表している。この調査でも中小企業のほうが早期離職率が高い。しかし、従業員1,000名以上での大企業でも、1年目での離職率は7.9%に達している。最近は大企業や公務員からベンチャー企業への転職も見受けられるが、これは成長実感を求めているZ世代が、ゆるい職場で醸成される焦りと不安を感じているからではないだろうか。

5-3 結果-ビジネス社会の現場から検証する「伸びしろ」について

- ① 採用面接において伸びしろはどこで判断されますか？（例）志望動機／質問に対する回答／学生時代に力を入れたこと／企業研究の度合い／態度

図15 ①に対する回答（アンケート調査より筆者作成）



大別すると「学生時代」「就職活動」「性格」に分類される。

表12 ①に対する回答（アンケート調査より筆者作成）

学生時代

A社	「学生時代に力を入れたこと」から見出せる個性や強み 上記の裏付けとなる「面接時の応対（掘り下げ質問に対する回答）」
B社	学生時代に力を入れたことを自分の言葉で伝える力 何につまづいてどう工夫したか、誰に協力してもらったかを具体的に話せる力
C社	学生時代の取り組み（学校・アルバイト・部活・サークルなど）における主体性の発揮度 面接時の態度・姿勢
D社	学生時代に力を入れたこと
E社	学生時代の行動実践。就職後に活躍できるか否かの指標に「主体的な行動」がある。成功可否は問わず、興味を持ち様々な場面で行動できる人間は入社後にもリーダーシップを発揮できると考えている。「仮説→実践→検証→徹底→実践 or 修正実践」が重要と考えており、そのためには一歩踏み出せるパーソナリティが必要と考えている。
F社	学生時代の取り組みにおけるプロセス、考え方など
G社	これまで経験してきたことのエピソードからの深掘り質問（学生時代に力を入れたこと、友人との関わり方、自身の性格について周囲から言われることなど）
H社	学生時代に力を入れたこと 質問に対する回答（入社してやりたいこと、実現したいこと、取り組みたいことなど）

就職活動

I社	企業研究や業務に対する理解度の深さ
J社	会話の受け答え、志望動機、姿勢
K社	企業研究の深度化、将来のキャリアゴールやあるべき役割像などが、ある程度定まっているかどうか
L社	志望動機、質問に対する回答、学生時代に力を入れたこと、態度
M社	会社や職種を選んだ理由、今後の展望

性格

N社	直近の学生時代に限らず、それまでの物事への取り組み方、意識の持ち方など
O社	他者と仕事を進めていく上での考え方や言動（協働）、礼儀礼節、質問に対する回答
P社	素直さ、熱意、企業研究等
Q社	視野が狭いかどうか。「〇〇を学んだので〇〇の仕事がしたい」という学生は、伸びしろがあっても、それを活かしかねない可能性が高いと考える。

- ② 採用時に伸びしろがあると判断しても入社後に伸び悩むケースは多々あります。割合は年によって違うと思いますが、伸びる社員と伸び悩む社員の特徴について教えてください。

図16 ②に対する回答（アンケート調査より筆者作成）



表13 ②に対する回答（アンケート調査より筆者作成）

	伸びる社員	伸びない社員
A社	(成長意欲・達成意欲、その他能力が同じだと仮定すると) <u>先輩・上司、同期との結びつきが強い、相談／巻き込みが上手</u>	孤立しがち、自分で抱え込む、相談／巻き込みが上手ではない
B社	コツコツ取り組んでいる人は、スピードの差こそあれ確実に伸びる	スタンドプレーとまではいかないが、1回の大きなアクションで大きな成果を得て、それを自分の実力と認識している社員はミスがあったときのレジリエンスが低い
C社	素直に他者の意見を受け入れる、 <u>他者に協力を求められる</u>	自分のやり方にこだわり過ぎる、自分一人で解決しようと頑張ってしまう
D社	素直な心、向上心、他者との円滑なコミュニケーション能力	
E社	<u>周りを巻き込めるか否か</u> である。 <u>伸びる社員は周りに相談したり、まずは行動を起こす特徴がある。スモールチャレンジを繰り返し、小さな成功体験が積みあがっていく</u>	周りの目が気になり失敗を恐れる
F社	<u>周りに可愛がられるスキル。教えたい、助けてあげたいと思われる社員が伸びている</u>	スキルが高くても、周りと最低限のコミュニケーションしか取らず過ごしていると、吸収できる幅が狭まる
G社	目標・目的意識を持つ。今の自分に必要なこと、やるべきことを順序だてて実行できる社員／レスポンスが早い社員	達成したい目標ではなく、達成できる目標を立ててしまう社員／お客様、チーム内同僚とのコミュニケーションが不足している社員
H社	自分の考えを発信し、行動に移せる社員は伸びる傾向にある	消極的、与えられた仕事しかしない、周りが見えていない社員は伸び悩む傾向にある
I社	成功体験だけでなく失敗体験も糧にしている	悪い意味で完璧主義な部分が多い

J社	営業職である以上、提案するお客様がいる時期といない時期がある。お客様がいない時期にどれだけ動くことができるかで変わってくる。具体的には次のお客様を探す行動が早かったり、こういう時期に知識をつける勉強をしたり、とにかく動きと判断が早い社員は伸びている	
K社	原則的にはポジティブ思考であること。失敗やクレーム、人間関係などのネガティブ要素を切り替えられる。対人関係（顧客含む）の情報を常に取り続け、それを活かそうと発想を切り替えられるかどうか	

L社	伸びる時期に差があると感じている。入社3年目で伸びる社員もいれば、入社10年目で伸びる社員もいる。タイミングの差については本人の理想と現実、相性もある	学生の感覚が抜けていない（何度も同じことを聞く、効率が全て、相手が合わせてくれると思っている）、積極性が低い、もっと輝いている世界を想像していたなど理想と現実とのギャップ
M社	目標を持って業務に取り組めるかどうか 常に改善を求めて業務できているかどうか	
N社	自分の取り組むべきことに迷いなく、迷いがあっても愚直に取り組めるか否か、取り組むなかで <u>他者を上手く頼ることができるか否か</u>	
O社	<u>自分で考えて相談して行動に移せる社員</u>	自ら周囲に相談ができない社員
P社	貪欲さがあるかどうか。新しいことを素直に学習しようとしている社員は活躍している	
Q社	どんな業務であれチャレンジしていく姿勢	視野が狭い傾向が強い。自分にこの仕事は向いていない、合わない等、自分で思い込んでしまう

- ③ 新卒社員と中途社員の面接において伸びしろの重きの置き方に違いはありますか？（例）新卒は伸びしろ重視だが中途社員は即戦力としてスキル重視

図17 ③に対する回答（アンケート調査より筆者作成）



表14 ③に対する回答（アンケート調査より筆者作成）

	新卒に対する考え	中途に対する考え
A社		中途は即戦力（未経験採用はなし）を期待 伸びしろに関して差はなく、中途も入社後の伸びしろに期待している
B社		新卒よりは即戦力として期待しているが、どちらにも長く働いて成長してもらいたい
C社	大半の社員が業界知識を身につけなければならないので、新卒も中途も伸びしろを重視している。ただ例外なく <u>伸びしろを重視するのは新卒である</u>	中途は年齢が上がるにつれて、伸びしろよりも対人・営業スキルの有無をチェックする傾向がある
D社	<u>ポテンシャル重視</u>	即戦力としてスキル重視
E社	<u>伸びしろ重視</u>	年齢層により異なる。20代のうちは伸びしろの期待も大きい反面、30代以降は役職を担う立場として即戦力スキルを重視
F社	<u>伸びしろ重視</u>	即戦力としてスキル重視
G社	<u>ポテンシャル重視</u> 。将来を担う幹部候補としての採用が主なので、会社のビジョンに共感し、そこに対しての貢献する力を兼ね備えているかが大事になる	即戦力としての期待が大きいため、スキルやこれまでの経験を重視
H社	<u>伸びしろ重視（ポテンシャル採用）</u>	即戦力としての活躍を見込んでいるため、これまでのスキルや経験を重視。ただし若手であれば

		ば入社後に教育しながら伸びしろを期待する場合もある
I社	何をしたいかを確認	何をしてきたかを確認
J社	<u>中途よりは伸びしろに重きを置いているが、極端に変わることはない</u>	前職が同業だった場合のみ即戦力として見ている
K社	<u>伸びしろの判断が軸となる</u>	これまでの経験や知見を今の会社に置き換えて考え直せるかどうか
L社		前提としてスキルを求めている。そのうえで年齢によって伸びしろも求めている
M社	<u>中途よりも伸びしろを重視している</u>	

N社	<u>伸びしろを重視している</u>	年齢のバラつきはあるが、社会人として一定のベースがあることから、与えられた仕事を進めていくにあたっての要点の掴み方、仕事そのものや進め方についての理解の速さ、それらによる成果創出の速さといった点を多少なりとも求めているので、中途はスキル重視である
O社	素直さ、礼儀礼節、一生懸命な姿勢	新卒に求めるものプラス今までの経験が活かされるかどうか
P社	<u>伸びしろを重視</u>	即戦力として期待
Q社		前職の経歴にもよるが、ある程度専門性を持っている場合は伸びしろよりスキル重視である。ただし、30代くらいまでであれば新卒に近い伸びしろも期待

<様変わりした学生の就職活動>

まず初めに昨今の就職活動事情について触れておきたい。若者の気質の変化は就職活動にも影響している。それについて記すのは本研究の趣旨から外れるので横に置くが、「就職情報サイトへのエントリーが減少」「就職関連イベントへの参加が減少（合同会社説明会、就職ガイダンス、学内説明会など）」「学生個人の活動量が減少（エントリー数、会社説明会参加回数等）」そして近年多いのが「就活エージェントの利用」である。図15は一般的な採用フローであるが、一部企業を除き、就職情報サイトやホームページに求人情報を掲載しても、多くの企業で応募そのものが以前より大幅に減っている。ここから読み取れることは、「Z世代の就活生は大人が作った就職情報産業のシステムに乗らない」ことであり、旧来のシステムはガラパゴス化、今は1on1の就活エージェントを利用するのが主流になりつつあるということである。そして笛吹けども踊らず、就職活動に重きを置かない学生生活を送っている学生が多く、就職活動自体がライトなものになっている。多くの企業がこのような学生の変化、進化に対応できていない。

図18 一般的な採用フロー（筆者作成）



< 「伸びしろ」とは? >

本研究の目的は「選考過程における伸びしろ」の判断基準、入社後に「伸びた・伸びなかった例」を可視化することで、採用～就労に至る企業の「伸びしろ」を検証し、その結果を踏まえ、企業の事例を大学教育に落とし込むことが可能か否かを考察することである。図18は一般的な採用フローであるが、現在、企業を取り巻く新卒採用の環境は極めて厳しい。それでも採用活動はしなければならず、一人でも多くの優秀な学生を確保したいのはどこも同じである。優秀の定義はともかく、「伸びしろ」があるから採用するわけであり、「伸びしろ」がないのに採用するとは考えにくい。しかしどのような人間でも戦力化することを目的としている企業は、ある意味において大学より教育のプロである。社員の能力開発は置かれている環境（「配属ガチャ」「上司ガチャ」）にも左右されるが、「伸びる社員」と「伸びない社員」には何かしら一定の傾向があると考えられる。

「伸びしろ」という言葉は、ビジネスや教育の分野でよく使われる。具体的には、人や組織が持つ潜在能力や、未到達の領域を指すことが多い。例えば、社員のスキルがまだまだ伸びる余地がある場合や、子どもが将来的に大きく成長する可能性があるときに「この子には伸びしろがある」と言われる。こうした意味合いから、「伸びしろ」はポジティブな文脈で使われることが多い。また、「伸びしろ」という言葉は、具体的な数値にも関連することがある。例えば、売上が前年と比べてどれくらい増加するか、または自己成長のために習得したいスキルのレベルアップを目指す、といった目標設定にも活用される。一般企業の場合、「あの支店（店舗）にはまだまだ伸びしろがある」という表現で使われることもある。

このように、「伸びしろ」はただの言葉ではなく、実際の行動や結果を伴う重要なコンセプトとなっている。

「伸びしろ」は、成長の可能性や余地を示す表現で、一言で言うとポジティブなフィードバックの象徴であり、日々の生活や仕事の中で、自分自身や他者に対して使うことにより、成長を促す力を持っている。特に教育やビジネスの文脈においては、この言葉が持つ意味を理解し、うまく活用することで、コミュニケーションがより良いものになるだろう。また、現在の変化の早い社会では、常に成長や進化が求められている。そんな中で、「伸びしろ」という言葉が示す概念を意識することにより、自分自身の成長の可能性を最大限に引き出し、周囲をも励ますことができる。このように、「伸びしろ」はただの言葉ではなく、実際に行動に移すためのアプローチを考えるきっかけとなる貴重なツールと言える。

< 「伸びしろ」の見極め >

採用面接における「伸びしろ」の見極めは大きく3つに分けられる。それは「学生時代（に力を入れたこと）」「就職活動（に対してどのように向き合っているか）」「性格（素直さや礼儀礼節）」である。学生時代に力を入れたことについては、どのような経験が（受験企業に対して）どのように役立つか言語化して説明できなければならない。就職活動に対してどのように向き合っているかは、就職活動という負荷のかかるイベントに対し真摯に向き合うことが仕事にも直結すると考えられているからである。素直さや礼儀礼節は伸びる社員の特徴（表13）にも関係してくる。

<伸びる社員の特徴>

今回の調査で3社（北海道内2社、北海道外1社）に2時間の半構造化インタビューを実施したが、伸びる社員の特徴として、「異動」というキーワードが出てきた。これは大変興味深い。あくまで定期異動の一環であるが、企業が社員に対し、新たな「場」を「異動」という形で与えたことにより社員が伸びたことを考えると、大学も学生に「場」を与える必要があると考えられる。また、「周囲に頼る力」という回答も思いのほか多かった。頼りばかりではNGだが、素直さや礼儀礼節などの普遍的マナーを持ち合わせていれば、周囲も快く力を貸すだろう。そしてこれからはそのようなマナーを大学生活で本格的に身につけさせることが必要である。接遇マナーではなくコミュニケーションマナーである。本研究はあくまで一事例に過ぎないが、大手企業以外の多くではジョブ型採用ではなくメンバーシップ型採用が定着していることを示唆していることからその必要性が示唆される。

<今後の課題>

大学が学生に経験の「場」を提供することは簡単だが、それに対して学生自身が主体的に取り組まないとそれは功を奏さない。少子化の影響で大学全入時代が到来しているが、大学入学前に何かしらの成功体験、達成感を経験していれば、主体的に次のステップへ行きやすいだろう。しかしそのような体験や経験に乏しい学生たちのモチベーションを上げるのは並大抵のことではない。また、学生時代に力を入れたことを説明する際、伝える力の要素として、言語化、数値化という問題も必要になってくる。さらに、全人教育知識だけに偏った教育ではなく、性格教育、情操教育なども重視する教育が必要であろう。

5-4 考察-ビジネス社会の現場から検証する「伸びしろ」について

ビジネス社会における「伸びしろ」は、将来的にどれだけ成果を出せる可能性があるか（＝ポテンシャル）である。これを大学に置き換えると、「学生の成長力」「社会での適応力・実行力」「今は未完成でも、自ら学び、変化していける姿勢」このような観点が見えてくる。それを踏まえたうえで、伸びしろを大学で図るには下記の視点が必要になってくる。

①【挑戦力】— 未経験のことに飛び込む意欲

- 新しいプロジェクトやボランティア、留学などに積極的に関与しているか
- コンフォートゾーンを超えようとする姿勢

[評価方法]

- ポートフォリオ、活動記録
- 自己評価+教員評価の二重視点

②【反応力】— フィードバックにどう対応するか

- 指摘や失敗から学び、行動を変えるサイクルができているか

[評価方法]

- PBL型授業やゼミでのレポートフィードバック→再提出の質
- 反省レポート、振り返りシートの内容の深さ

③【継続力】— 「やり抜く力」があるか

- 課題、プロジェクト、研究などに粘り強く取り組む力

[評価方法]

- 長期的な学修記録や研究への取り組み（研究室での活動記録など）
- 継続的な自己目標の更新と達成

④【変化力】— 環境変化に適応しながら成長できるか

- 状況に応じて考え方や行動を柔軟に変えられるか

[評価方法]

- インターンシップなど外部環境への適応記録
- 複数ジャンルの授業や活動への参加歴と振り返り

その他、評価手法の工夫例としては下記のとおりである。

方法	内容
ルーブリック評価	各成長指標（挑戦力・反応力・継続力・変化力）について定性・定量の段階評価を設定
リフレクションポートフォリオ	学期・年度ごとの自己振り返り＋エビデンスの蓄積（活動記録、作品、課外活動など）
ピアレビュー（相互評価）	学生同士で取り組みへの姿勢や変化をフィードバックする文化づくり
教員＋社会人の共同評価	産学連携でのプロジェクトやPBLの中で、教員と企業側の両視点から「伸びしろ」評価を行う

今回の研究において各社からの声を拾っていくと、現場(ビジネス社会)が求めているのは、必ずしも「完成された人材」ではなく「成長し続けられる人材」である。そのために大学は「成績」だけでなく「伸びしろ」を見つける場所にすべきであり、大学も学生のポテンシャルや非認知能力に目を向ける必要がある。授業・ゼミ・課外活動を通じて伸びしろの「見える化」や「育成」へと繋げていくことが重要である。

ビジネス社会の現場では「今できる人」だけでなく、「今後できるようになる人」に目を向ける視点がますます重要になってきている。「伸びしろ」を見極め、戦略的に育成・活用することは、企業の競争力強化や人的資本の最大化に直結する。大学も学生の潜在能力や将来の成長可能性をより実践的・多面的に評価しようとする視点がますます問われるだろう。

大学は学生の「伸びしろ」を伸ばす場であり、それを押し付けではなく当事者として学生自身にも理解させるなら、ややカジュアルな言い方になるが、学生の目線に合わせた説明も必要ではないだろうか。

大学で「伸びしろ」を伸ばす方法

1. 講義を「味わって」受ける！
 - 単位のためだけに座っているのはもったいない！
 - 興味のある分野はもちろん、ちょっと毛色の違う講義もチャレンジしてみて！脳みそも刺激されるよ。
2. ゼミや研究にどっぷり浸かれ！

- 好奇心のまま教授を質問攻めにしよう！
- ゼミでは真面目なディスカッションもあるけど、時に友達より深く語れる場にもなる。
- 3. インターンシップ or アルバイトで「社会の味見」を！
 - 社会はキビシイけどアルバイトも立派な学び。
 - 「学生」っていう最強の肩書きを使って、いろんな世界に飛び込んでみよう！
- 4. 留学・国内留学・国際交流もオススメ！
 - 異文化との出会いは、自分の常識をぶち壊してくれる…イイ意味で！
 - 短期でもOK。自分の器を広げてくれるよ。
- 5. 失敗に飛び込め！やらかしOK文化を身につけよ！
 - 「やば、単位落とした…」とかも、笑い話にできれば勝ち。
 - 挑戦しないと失敗もできない！これはマジな話。
- 6. 「好き」を深掘る趣味や活動に全力投球！
 - サークル・イベント・創作・配信…「今しかできない」ことを全力で！
 - 推し活も学びだよ？（いやガチで）
- 7. 自己分析と振り返りは、人生のコスパ最強ツール！
 - ノートでも日記でも、今日何して、何感じたか残してみて！
 - 就活の自己PRが秒で完成する魔法。

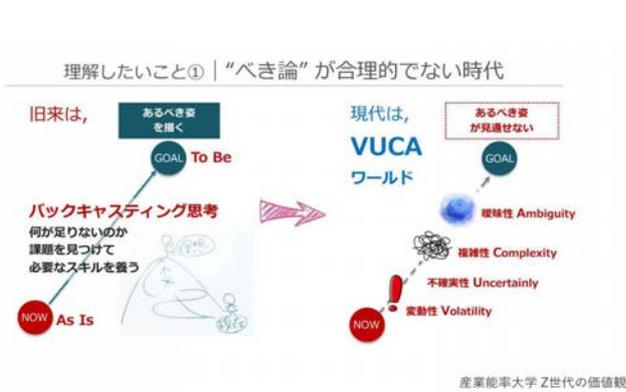
6 協力企業を招いての報告会

2025年3月7日(金) 本学において奨励研究報告会を開催した。今回の研究にご協力いただいた企業を招聘し、大学教育に対する提言、伸ばすべき資質・スキルについてディスカッションを行い、キャリア科目だけでなく、大学全体のリフレクションとし、社会で伸びる人材育成のエビデンスとする予定である。



7 補足資料 (リクルートワークス)

2024年12月4日(水)株式会社リクルートの水野理哉氏(リクルートワークス)とオンラインミーティングを行った。Z世代について大変多くのことをご教示いただいたので、そのときの資料を一部抜粋する。



候補者が求めるのは「短期的なイメージ」と「中長期的な広い可能性」

しかし、「入社後に自分がどんな仕事をするのか」、「どんな職場環境なのか」といったことについて、確かなことは入社してみなければ分かりません。このように、完全には試せない不確実性に対処していくために、候補者は「人柄」や「風土」を確認します。人柄や風土が分かってくると、不確実性が多少残っていたとしても、「こういう人たちに囲まれているなら自分は何とかがやっていけそう」と思えるわけです。

ただ、人間には強弱なところがあり、候補者は「入社後のイメージをできるだけ明確に持ちたい」と考える一方で、「選択肢はできるだけ豊富に持っておきたい」とも考えます。実際に会社に入ってから、やりたかった仕事をやってみただけで、「思っていた仕事と違った」、「自分に合っていないかった」ということは少なくありません。そうした場合に、「他の部署に移る」という選択肢があるかどうかが必要になってきます。

候補者がなぜそうした選択肢を持っておきたいのか、理由は2つあります。ひとつは、「つぶしが効くから」、もうひとつは、「自己決定の余地を残せるから」です。つまり、候補者の心理を考えると、短期的には可能な限り「その会社に入社したらどうなるのか」をイメージしたいものの、中長期的には「いろんな可能性がある方が望ましい」と考えている。企業は、候補者の短期的および中長期的な希望を両立させるよう、採用を行っていく必要があります。私から



ときめきの連続の先に 幸せな未来がある

今を我慢する結果の 将来の大きな幸せ という感覚はない
仲間と一緒に次々起こるイベントに ときめいていたい

出所 | 各アニメのホームページから画像引用

産業能率大学 Z世代の価値観

仲間と同調することで“幸福感”を増幅する

幸せは追求するのではなく選択する



ウェディングケーキ型
人生を通して幸福の姿を追求する

パースデーケーキ型
いまこの時の幸福感を選択する

産業能率大学 Z世代の価値観

「伸びしろ」は全員にあるという前提において、Z世代の「伸びしろ」を伸ばすにはどうしたらいいのか？

不安（不確実）な時代を共有（共感）し、広い可能性を示してあげて、決めさせる



産業能率大学 Z世代の価値観

02 学生の価値観の変化④～働きたい組織の特徴調査より～

特定の地域で働きたいという人が増加傾向に

A)特定の地域で働く
B)全国や世界など、幅広い地域で働く



働き方への思いは2極化

旧来HRの基礎にある生活時間

労働（かたまりの時間）+余暇



ワークライフ・バランス派
プライベート重視

好きなことを仕事にしたい
安定志向・労働の感覚

働きたいを求める学生は意識が変化する

ワーク・アズ・ライフ派
仕事を天職にしたい

得意なことでも他人の役に立ちたい”仕事”感覚
選択志向・プロフェッショナル志向

産業能率大学 Z世代の価値観

02 学生の価値観の変化⑤～働きたい組織の特徴調査より～

労働時間・勤務地を重視する学生が増えている

働きたいと思う組織の選ぶ際に、重視すること

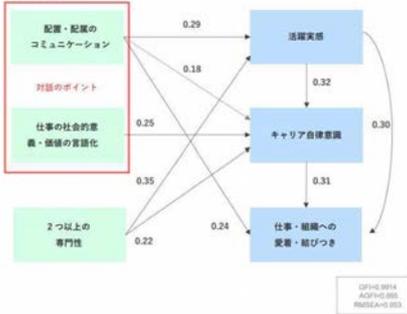


出典：経緯みらい研究所「働きたい組織の特徴調査2017年-2024年平比較」

具体的な事例はあるか？

■「キャリア自律意識」「仕事・組織への愛着・結びつき」に関する構造方程式モデリングの分析

・型人調査 (全n/ n=1,033)



リクルート「企業情報の開示と組織の在り方に関する調査2024」第三弾

8 参考文献

- リクルートマネジメントソリューションズ (2021) 「公開型の新入社員研修『8つの基本行動』の受講者を対象として調査」
- リクルートマネジメントソリューションズ (2021) 「新入社員研修『F-BT』受講者を対象とした弊社LMSでのアンケート調査」
- 明治安田生命保険相互会社 (2024) 新入社員が選ぶ「理想の上司」総合ランキング
- 株式会社マイナビ「2025年卒 大学生インターンシップ・就職活動準備実態調査～中間総括～」
(https://www.mynavi.jp/news/2023/10/post_40110.html 2024年7月6日最終取得)
- 株式会社マイナビ「【6月更新】2025年卒就職内定率(内々定率)の状況」
(https://career-research.mynavi.jp/column/20240408_71929/ 2024年7月6日最終取得)
- 厚生労働省「学歴別就職後3年以内離職率の推移」
(<https://www.mhlw.go.jp/content/11652000/000845624.pdf> 2024年7月11日最終取得)
- 株式会社ダイヤモンド・ヒューマンリソース (2023) 『2024卒採用・就職活動の総括』
- 古屋星斗 (2024) 『なぜ「若手を育てる」のは今、こんなに難しいのか』日本経済新聞出版
- 森谷一経 (2023) 『学校におけるキャリア教育と職業教育-中等教育から大学へ至るキャリア形成』第一公報社
- 舟津昌平 (2024) 『Z世代化する社会』東洋経済新報社