

2019年8月27日

「新入社員時のビジネススタンスと成果の関係」に関する研究結果を公開 ～新入社員時のスタンス形成は、その後の成果に好影響を与える～

株式会社リンクアンドモチベーション（本社：東京都中央区、代表：小笹芳央、証券コード：2170、以下当社）の研究機関モチベーションエンジニアリング研究所は、2010年から2018年の新入社員497名に対して、「ビジネススタンスと成果の関係」に関する調査を行いましたので、結果を報告いたします。



Motivation Engineering Report
2019.08.27

Summary

新入社員時のスタンス形成は、その後のパフォーマンスに好影響を与える。

スタンス形成には、単発の研修だけでなく、職場での継続的なフィードバックや、スタンス形成の順序を意識した育成が重要である。

調査背景

当社では、ビジネスパーソンに求められる能力を人材要件フレーム（※）として定義しており、新入社員の成長の土台作りとして、スキル開発よりもまずはスタンス形成が重要だと提唱してきた。しかし、効果が見えづらいスタンスよりも、すぐに現場で使えるスキルを新入社員には身に付けてほしいという声があるのも事実である。そこで今回、これまで定性的にしか語られてこなかったスタンス形成の効果について定量的な調査を行った。

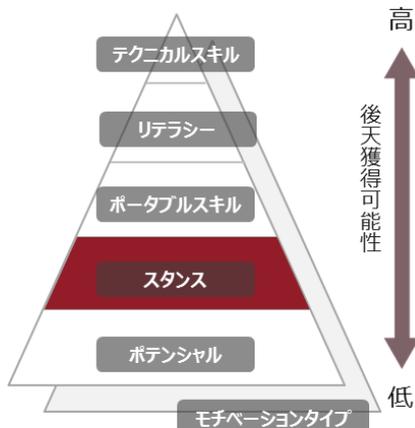


図1. 人材要件フレーム

※人材要件フレームとは（図1）

当社では、ビジネスパーソンに求められる要件を以下のように整理している。

テクニカルスキル	: 業種・業界・文化に対する専門知識・技術
リテラシー	: 言語やITの技術・能力
ポータブルスキル	: 業界や業種によらずどのような仕事にも適用可能なスキル
スタンス	: 仕事に向き合う姿勢
ポテンシャル	: ビジネスパーソンとしての基礎力
モチベーションタイプ	: 個人が働く上での、組織・行動・仕事に対する価値基準や欲求

本件に関するお問い合わせ先

✉ pr@lmi.ne.jp ☎ 03-6779-9494 📠 03-6779-9408 <https://www.lmi.ne.jp/>

株式会社リンクアンドモチベーション 広報担当：武藤・谷尻

調査概要

【調査対象】

当社の 2010～2018 年度新卒入社者：計 497 名

【調査方法】

- ①当社が保有するビジネススタンスサーベイ^{注1)}により新入社員のスタンスをスコア化
-入社半年後・1 年後・1 年半後の時点で計 3 回サーベイを実施
- ②上記サーベイ結果と人事評価^{注2)}を紐づけし関係を調査

注 1)サーベイ呼称：ダーウィンサーベイ

注 2)「パフォーマンス」「ストレッチ」の 2 項目による絶対評価

パフォーマンス：業績・組織への貢献度合い

ストレッチ：個人の成長・変化度合い

<ビジネススタンスサーベイ詳細>

当社では、新入社員に求められる「ビジネススタンス」を Say・Target・Action・Roleplay（以下 STAR）と定義している。ビジネススタンスサーベイは、STAR をさらに分類した 8 領域/40 項目に関する全 84 問で構成される（表 1）。

40 項目に対して「どのくらい求めているか(=期待度)」「どのくらい満足しているか(=満足度)」を職場上司・メンバーがそれぞれ回答することでスコアが算出される。

※期待度・満足度は 5 段階で回答

※上司版・メンバー版でそれぞれ結果を算出

表 1. ビジネススタンスサーベイの質問項目

領域	項目 No.	項目	領域	項目 No.	項目	
Say	A 発信性	1	Action	21	スタートダッシュの重視	
		2		22	時間の区切りと集中	
		3		23	チャンスの積極活用	
		4		24	あいまいな状態での実行	
		5		25	気持ち・行動の切り替え	
	B 本働性	6		26	26	ミスのない確実な遂行
		7		27	27	期日や締め切りの遵守
		8		28	28	最後までやり抜く姿勢
		9		29	29	やるべき仕事の完遂
		10		30	30	途中確認の徹底
Target	C 目的性	11	Roleplay	31	アドバイスの素直な受容	
		12		32	相手の真意を捉える姿勢	
		13		33	対立時の傾聴姿勢	
		14		34	職場メンバーの状況把握	
		15		35	情報の幅広い収集	
	D 効率性	16		36	36	約束の確実な実行
		17		37	37	チームワークの意識
		18		38	38	周囲への気持ちよい対応
		19		39	39	相手の立場の理解
		20		40	40	周囲への協力姿勢

本件に関するお問い合わせ先

✉ pr@lmi.ne.jp ☎ 03-6779-9494 📠 03-6779-9408 <https://www.lmi.ne.jp/>

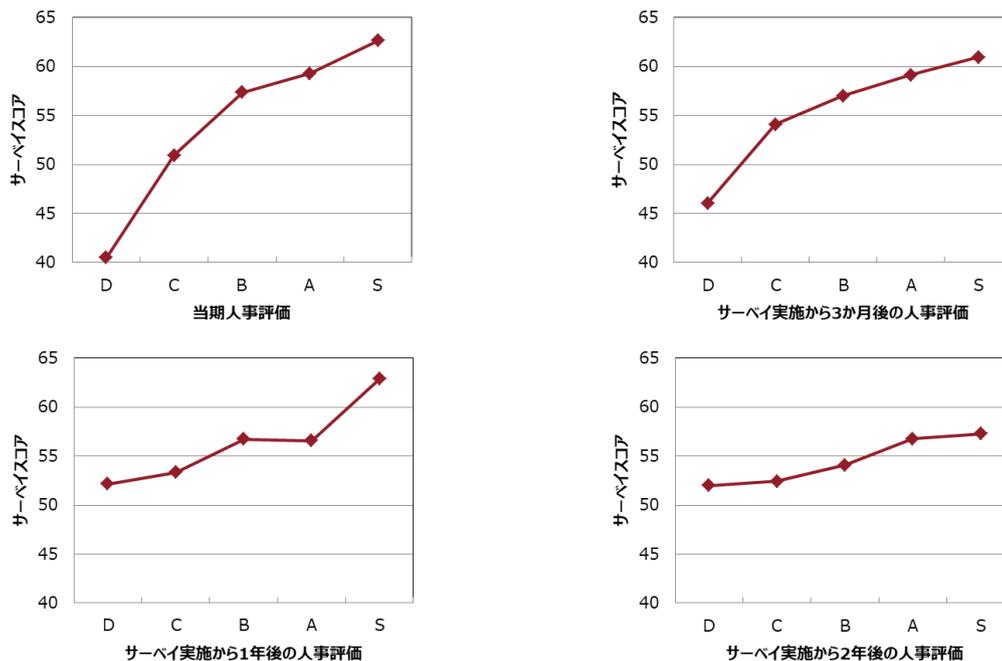
株式会社リンクアンドモチベーション 広報担当：武藤・谷尻

調査結果

①新入社員時のスタンス形成は、その後数年間の成果に好影響を与える。

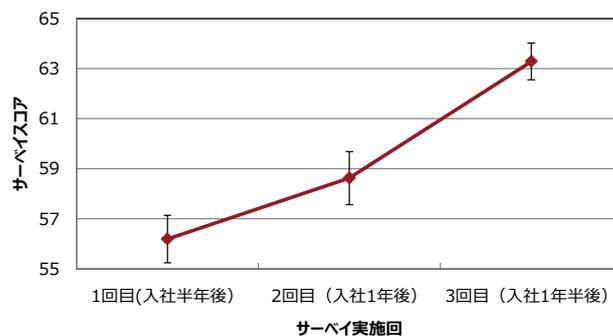
- ・ビジネススタンスサーベイを実施した期（当期）では、スコアが高いほど人事評価も高くなる傾向があった。
- ・サーベイ実施の3か月後から2年後においても、当期ほどではないものの、スコアが高いほど人事評価が高くなる傾向にあった。
- ・これより、新入社員時のスタンス形成は、その後数年間の成果に好影響を与えることが明らかになった。

図 2. ビジネススタンスサーベイのスコアと各時期の人事評価との関係



②新入社員のスタンス形成には、単発の研修だけでなく、継続的なフィードバックが求められる。そのためには、半年に1回程度スタンス形成の状況を可視化することが望ましい。

- ・3回のサーベイを通してスコアは大きく向上しており、特に2回目（入社1年後）から3回目（入社1年半後）の期間の上昇幅が大きい。
- ・スコアの標準誤差を見ると、3回目（入社1年半後）の結果が一番ばらつきが小さい。これより、1年以上同じ観点でフィードバックをすることは、新入社員全体の底上げに繋がると考えられる。
- ・以上から、新入社員のスタンス形成には、単発の研修だけでなく、継続的なフィードバックが求められる。そのためには、半年に1回程度スタンス形成の状況を可視化することが望ましい。



本件に関するお問い合わせ先

✉ pr@lmi.ne.jp ☎ 03-6779-9494 📠 03-6779-9408 <https://www.lmi.ne.jp/>

株式会社リンクアンドモチベーション 広報担当：武藤・谷尻

③スタンス形成の初期段階では目的意識の醸成に加えて、率直な発信と行動を促すことが重要である。
その後、成長に応じて周囲への視野拡大と協働を促していくことが効果的だと考えられる。

- ・サーベイ1回目で、スコアの上昇に相関の高い項目は、「発信性」「目的性」「効率性」「確動性」に集中していた。ここから、スタンス形成の初期段階では、特に Say、Target、Action が重要であることが明らかになった。
- ・サーベイ3回目は Say、Action の項目の相関係数が低下し、Target、Roleplay に関する項目の相関が高い結果となった。
- ・以上から、スタンス形成の初期段階では目的意識の醸成に加えて、率直な発信と行動を促すことが重要だと言える。その後、成長に応じて周囲への視野拡大と協働を促していくことが効果的だと考えられる。

▼ビジネススタンスサーベイの実施回ごとにスコアと各 40 項目の相関係数を表 2 に示し、相関係数が 0.7 以上(強い相関)の項目に色付けを行った。

表 2. ビジネススタンスサーベイ実施回数毎のスコアと各項目の相関係数

領域	項目 No	項目名	相関係数		領域	項目 No	項目名	相関係数	
			1回目	3回目				1回目	3回目
Say	発信性	1 進捗状況の報告	0.80	0.67	Action	積極性	21 スタートダッシュの重視	0.70	0.58
		2 結果的的確な報告	0.81	0.73			22 時間の区切りと集中	0.77	0.63
		3 問題時の即座な報告・相談	0.74	0.57			23 チャンスの積極活用	0.64	0.47
		4 わかりやすい伝達	0.72	0.63			24 あいまいな状態での実行	0.43	0.44
		5 日常の発見・気付きの伝達	0.57	0.45			25 気持ち・行動の切り替え	0.67	0.57
	本働性	6 不明時の積極的な確認	0.66	0.63		確動性	26 ミスのない確実な遂行	0.70	0.67
		7 自分の意見・意思の発信	0.58	0.63			27 期日や締め切りの遵守	0.74	0.68
		8 会議での積極的発言	0.43	0.40			28 最後までやり抜く姿勢	0.74	0.57
		9 主体的な取り組み姿勢	0.72	0.65			29 やるべき仕事の完遂	0.78	0.67
		10 仕事に対する問題意識	0.65	0.60			30 途中確認の徹底	0.72	0.66
Target	目的性	11 目的を意識した行動	0.76	0.65	Roleplay	受信性	31 アドバイスの素直な受容	0.56	0.55
		12 職場における役割理解	0.72	0.62			32 相手の真意を捉える姿勢	0.72	0.70
		13 仕事の意義理解	0.70	0.64			33 対立時の傾聴姿勢	0.54	0.45
		14 適切な優先順位付け	0.79	0.73			34 職場メンバーの状況把握	0.69	0.73
		15 目標達成へのこだわり	0.65	0.51			35 情報の幅広い収集	0.67	0.59
	効率性	16 事前の段取り	0.71	0.68		協働性	36 約束の確実な実行	0.82	0.72
		17 緊急度・重要度の理解	0.79	0.73			37 チームワークの意識	0.65	0.60
		18 効率的な取り組み姿勢	0.76	0.70			38 周囲への気持ちよい対応	0.65	0.48
		19 起こりうることの予測	0.72	0.69			39 相手の立場の理解	0.65	0.56
		20 柔軟な計画修正	0.74	0.73			40 周囲への協力姿勢	0.64	0.58

結論

新入社員時のスタンス形成は、その後の成果に好影響を与える。
スタンス形成には、単発の研修だけでなく、職場での継続的なフィードバックや、スタンス形成の順序を意識した育成が重要である。

ビジネススタンスサーベイにおけるスコアと成果（人事評価）の関係性を調査した結果から、新入社員時のスタンス形成は、その後数年間の成果に好影響を与えることが明らかになった。
この結果によって、スキル開発とスタンス形成の優先順位付けには至らなかったものの、新入社員育成においてスタンス形成を行うことの重要性が定量的にも示された。

さらに今回の調査結果から、スタンス形成において重視するべきポイントが示唆された。
それは、スタンス形成では単発の研修のみならず、半年に一回程度新入社員の状況を把握し、職場での継続的なフィードバックを行うことが重要だということである。

また、新入社員のスタンス形成の初期段階では目的意識の醸成に加えて、率直な発信と行動を促すことが重要だということが明らかになった。

上司だけでなく、普段協働しているメンバーからの働きかけがあるとより効果的だと考える。

本調査では新入社員のスタンス形成の重要性を定量的に示したことに加えて、そのスタンス形成の方法について有益な示唆を得ることが出来た。

本件に関するお問い合わせ先

✉ pr@lmi.ne.jp ☎ 03-6779-9494 📠 03-6779-9408 <https://www.lmi.ne.jp/>

株式会社リンクアンドモチベーション 広報担当：武藤・谷尻

しかし、新入社員の即戦力化に唯一絶対の正解はなく、今後も様々な議論が交わされていくだろう。一方で共通して言えることは、どのような新入社員育成施策を行っていくにしても、育成効果を定着させるためには、単発の研修という「点」の施策だけでなく、継続的な「線」での施策が重要だということである。また上司だけでなく職場として「面」で新入社員を育成することも共通して重要だと言えるのではないだろうか。

現場責任者のコメント

働き方改革に伴う生産性向上要請の高まりから、多くの企業において新入社員の即戦力化の重要度は増しています。弊社では創業当初から新入社員研修を企業様に提供していますが、新入社員が早期に成長・活躍するためには土台となるスタンス形成が欠かせないものの、業務に直結する分かりやすいスキルではないため、「重要性は感じるが、どこまで注力すべきか分からない」というお悩みを多くお聞きしてきました。

そのような企業にとって、今回の分析を通じてスタンス形成と成果の相関が認められたこと、またその形成プロセスについて示唆が得られたことは、大きな意味があります。事業成果につながる人材開発という意味でも、本レポートをきっかけに新入社員時のスタンス形成の重要性が見直され、その強化が進むことを期待したいと思います。

<プロフィール>

富樫 智昭 (とがし ともあき)
株式会社リンクアンドモチベーション カンパニー長

2004年東京大学卒業後、リンクアンドモチベーション入社。
2017年に、大手企業向け新規事業推進組織立ち上げに参画。
2018年には、大手企業向け組織人事コンサルティング部門 カンパニー長に就任。
メーカー・金融・インフラ・サービスなど様々な企業の組織変革プロジェクトを統括。



リンクアンドモチベーションについて

- ・代表取締役会長：小笹 芳央
- ・資本金：13億8,061万円
- ・証券コード：2170（東証一部）
- ・本社：東京都中央区銀座6-10-1 GINZA SIX 12階
- ・創業：2000年4月
- ・リンクアンドモチベーショングループの事業構造
- 組織開発ディビジョン（コンサル・アウトソース事業、イベント・メディア事業）
- 個人開発ディビジョン（キャリアスクール事業、学習塾事業）
- マッチングディビジョン（ALT配置事業、人材紹介・派遣事業）
- ベンチャー・インキュベーション

本件に関するお問い合わせ先

✉ pr@lmi.ne.jp ☎ 03-6779-9494 📠 03-6779-9408 <https://www.lmi.ne.jp/>

株式会社リンクアンドモチベーション 広報担当：武藤・谷尻