



# 新卒入社者のオンボーディング実態調査

## 調査結果

### (コロナ禍影響編)

パーソル総合研究所

シンクタンク本部



PERSOL

パーソル 総合研究所

概要	調査概要と結果サマリー
調査結果①	コロナ禍における新卒オンボーディング実態
調査結果②	新卒オンボーディングのオンライン化の効果検証
調査結果③	在宅勤務を行う新入社員の成長や定着を促す施策
調査結果④	新卒若手社員の成長や定着を促すオンボーディング施策 ※2021年2月追記
Appendix	対象者属性の詳細

調査名称	パーソル総合研究所 「新卒入社者のオンボーディング実態調査（コロナ禍影響編）」
調査内容	<p>【新卒若手社員調査】 新卒入社企業のオンボーディング施策の実態・意識、個人・組織特性、心的状態等</p> <p>【人事新卒育成担当調査】 2020年度新卒入社者に実施したオンボーディング施策の実態・意識</p>
調査手法	調査会社モニターを用いたインターネット定量調査
調査時期	<p>【新卒若手社員調査】 2020年 11月4日 - 9日</p> <p>【人事新卒育成担当調査】 2020年 11月4日 - 6日</p>
調査対象者	<p>【新卒若手社員調査】</p> <p>全国の20歳以上29歳以下の新卒入社1～3年目の就業者 n=1,100</p> <p>※<b>新卒採用10名以上、従業員数300名以上企業</b>に、新卒で正社員として入社し、かつ大学・大学院を卒業した者を対象。</p> <p>※回収サンプルの詳細は、次ページ参照。</p> <p>【人事新卒育成担当調査】</p> <p>全国の人事部門の新卒育成担当者（正社員） n=200</p> <p>※<b>新卒採用10名以上、従業員数300名以上企業</b>の社員を対象。</p>
実施主体	株式会社 パーソル総合研究所

**引用について** 本調査を引用いただく際は出所を明示してください。

出所の記載例：パーソル総合研究所 「新卒入社者のオンボーディング実態調査（コロナ禍影響編）」

## 【新卒若手社員調査】回収サンプル内訳

	社会人1年目	社会人2年目	社会人3年目	合計
新卒入社企業 在職者	400	252	236	1,100
新卒入社企業 離職者	100	48	64	
合計	500	300	300	

※社会人1年目離職者は、同期人数10名未満、企業規模300名未満も含む

※離職者は、調査時点の在職／無職を問わない

## ■ 社会人1年目在職者の在宅勤務実施比率は以下の通り。

		在宅勤務実施有					在宅勤務 実施無	無回答	合計	
		週5日以上	週4日	週3日	週2日	週1日				
社会人1年目 在職者	研修期間	65.8%	47.8%	2.3%	8.8%	3.3%	3.8%	31.0%	3.3%	100.0%
	配属後	53.0%	13.0%	5.8%	12.5%	10.3%	11.5%	40.8%	6.3%	100.0%

## 資料中で使用する用語の定義

「新卒オンボーディング」…新卒入社者に対する受け入れ～定着・戦力化（入社式～研修～配属後OJT）のプロセス全体を指す

「新入社員」…社会人1年目（2020年度の新卒入社者）

「人事担当者」…新卒育成を担当している人事部門の正社員

## 1

## コロナ禍における新卒オンボーディングは、急激にオンライン化が進み、交流機会が減少。 一方、育成機会の充実度や、新入社員の満足度は維持。

- ▶ 2020年度は、多くの企業が新入社員に在宅勤務を実施させ、約半数が研修を、約3割がOJTをオンライン形式で実施した。  
上司や先輩社員等との業務外の交流頻度は昨年／一昨年に比べ減少した。
- ▶ 研修実施内容や育成機会の充実度は昨年／一昨年から大きく変化しなかった。新入社員の満足度は配属後の施策を中心に向上した。コロナ禍の新入社員への影響を人事担当者に聞くと、良い影響と悪い影響の割合は拮抗した。
- ▶ 在宅勤務を実施した群は、実施しなかった群よりもコミュニケーションに関する施策の実施率や、懇親会の頻度が多い傾向があり、対策が打たれていたことがうかがえた。
- ▶ 新入社員の自由記述回答においては、在宅勤務による体力面や精神面の負担の少なさを好意的に評価する声が多かった一方で、オンライン化に伴うコミュニケーション不足に不満をもらす声が多く挙がった。

## 2-1

**人事担当者は知識・スキル系の研修や、配属後面談のオンライン化にはポジティブな評価。コミュニケーション系の研修や、OJTのオンライン化にはネガティブな評価。**

- ▶各施策をオンライン形式で実施した人事担当者が、対面と同等以上の効果を感じている割合は、業務外の相談（71.4%）や目標設定・管理（61.0%）、配属後の面談（58.5%）で高く、OJT（上司：40.9%、育成担当者：43.6%）で低い。
- ▶研修内容では、ビジネススキル（60.7%）や自社・業界知識（57.0%）、専門知識・スキル（53.3%）で高く効果を感じており、ビジネスマナー（41.1%）やコミュニケーションスキル（38.3%）で低い。

## 2-2

**新入社員は人事担当者が思うほど、在宅勤務にネガティブな影響を感じていない。ただし、約半数の新入社員が、コミュニケーションのとりづらさや、自律的に業務を遂行する必要性、OJTや業務を通じた教育効果の低下を実感。**

- ▶新入社員は人事担当者が思うほど在宅勤務によるネガティブな影響を感じている割合が少なく、特に精神的な負担感、情報不足、グループワークやケーススタディを通じた体感習得の難しさで差が大きかった。
- ▶約半数の新入社員が同期（51.4%）、先輩社員（48.6%）、上司（46.1%）とのコミュニケーションのとりづらさを感じていた。
- ▶自律的に業務を遂行する必要性（48.9%）、OJTや業務を通じた教育効果の低下（47.9%）も約半数が実感。

## 3

会社側による上司や先輩とのコミュニケーション機会を増やす工夫や、プライベートな話を聞いたり、ビジョンを示したりする上司のマネジメント、新入社員自身においては作業スケジュールを自己管理できることが、在宅勤務を行っていた新入社員の成長・定着を促していた。

- ▶ コロナ禍によって新入社員の成長、定着に良い影響があった在宅勤務実施企業は、悪い影響があった企業に比べ、人事担当者が、経営層や配属先先輩社員、上司等とのコミュニケーション機会を増やしていた。
- ▶ 在宅勤務の新入社員の成長、定着を促進する上司のマネジメント行動は、出社者と異なり、プライベートな話の傾聴や、ビジョンや方向性の提示だった（重回帰分析結果）。
- ▶ 在宅勤務の新入社員の成長、定着を促進する職務特性は、出社者と異なり、自身で作業スケジュールの管理ができることだった（重回帰分析結果）。

## 4

**新卒オンボーディングにおいて、特に社内ネットワークの構築を促すような施策・研修や、業務で使う知識・スキルを育成する研修の実施が、新卒若手社員の組織・仕事への適応を促し、成長や定着を促進していた。**

- ▶ 新卒オンボーディング施策の中でも、配属後の歓迎会・懇親会や業務外の相談員・質問窓口の設置は組織への適応に、研修期間の歓迎会・懇親会やオンボーディング向けシステムの利用は仕事への適応にプラスに影響していた（重回帰分析結果）。
- ▶ 研修の中でも、社内での人脈形成、業務別の専門知識・スキルの研修や、対面型のグループワーク形式の研修は、組織や仕事への適応にプラスに影響していた。  
上司・先輩によるOJT形式の研修は、組織への適応にプラスに影響していた（重回帰分析結果）。
- ▶ 2020年度は、組織・仕事への適応を促す歓迎会・懇親会や、対面型のグループワーク研修の実施が大幅に減少していた。
- ▶ 業務外の相談員の設置（2020年度：15.0%）やオンボーディング向けシステムの利用（2.8%）、社内での人脈形成の研修（25.7%）は、年度にかかわらず実施率が低い傾向があった。

## 人事への提言 一定の在宅勤務定着を前提としたこれからの新卒オンボーディングへの示唆

### 研修

- 社内人脈形成を目的とした研修や、グループワーク・OJT形式の研修を取り入れ、新入社員の社内ネットワーク構築を支援する。これらは対面実施が望ましい。
- 業務で使う知識・スキルを学ぶ研修などにより、実務へのスムーズな移行を支援する。知識インプット型の研修（例、自社・業界理解、PCスキル）は、オンライン実施が選択肢の1つ。

### その他の施策

- 業務外で相談できる相手や質問窓口の設置、歓迎会・懇親会等の施策により、新入社員が他部署も含めた幅広い社内ネットワークを構築できるように支援する。
- 上記の施策は、対面実施より満足度は低下する恐れがあるが、オンライン実施も選択肢の1つ。

### 在宅勤務における対応

- 経営層や先輩社員、上司、同期との社内コミュニケーション機会を従来以上に増やす施策（例、1on1、懇親会）を打つ。
- 伴走型のマネジメントが困難になるため、上司に対して、「ビジョンや方向性を伝える」「作業スケジュールの管理を新入社員に任せる」など、新入社員が自律的に業務を遂行できるマネジメントを依頼する。「新入社員の話を傾聴する」など、寄り添うことも依頼する。

# 調査結果①

## コロナ禍における 新卒オンボーディング実態

パーソル総合研究所  
新卒入社者のオンボーディング実態調査（コロナ禍影響編）

緊急事態宣言中は、約半数の企業で新入社員が「週3～4日以上」の在宅勤務を経験したが、10月時点では1割強に減少。ただし、「出社のみ」は10月時点でも半数弱にとどまった。

## 新入社員の在宅勤務実施状況

人事担当者から聴取

■在宅勤務のみ ■在宅勤務 週3～4日程度 ■在宅勤務 週1～2日程度 ■在宅勤務 月2～3日程度 ■在宅勤務 月1日以下 ■出社のみ

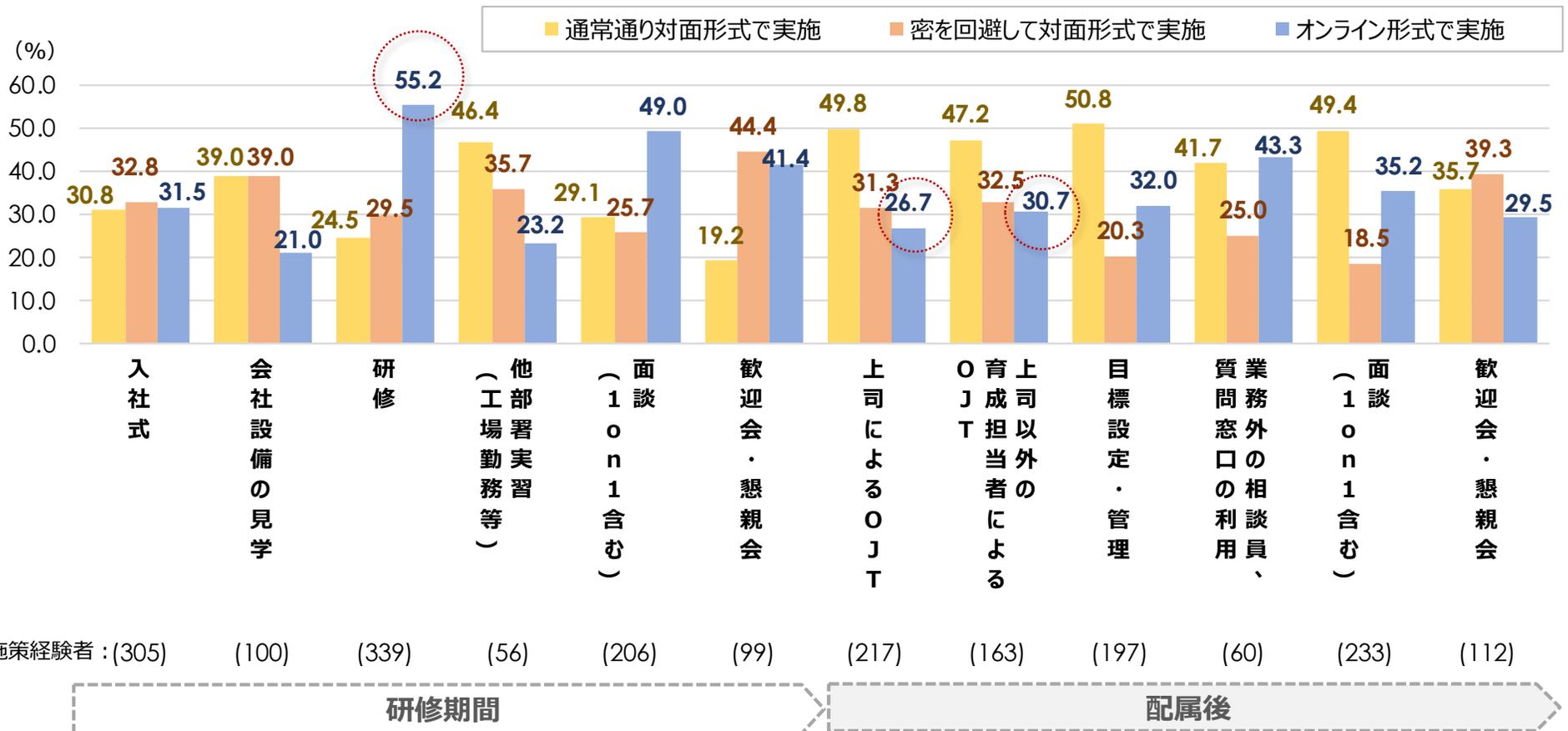


約半数の新入社員がオンライン形式で研修を受講。

配属後は対面形式の比率が高まるが、約3割がオンライン形式でOJTを経験していた。

新卒オンボーディング施策の実施形式

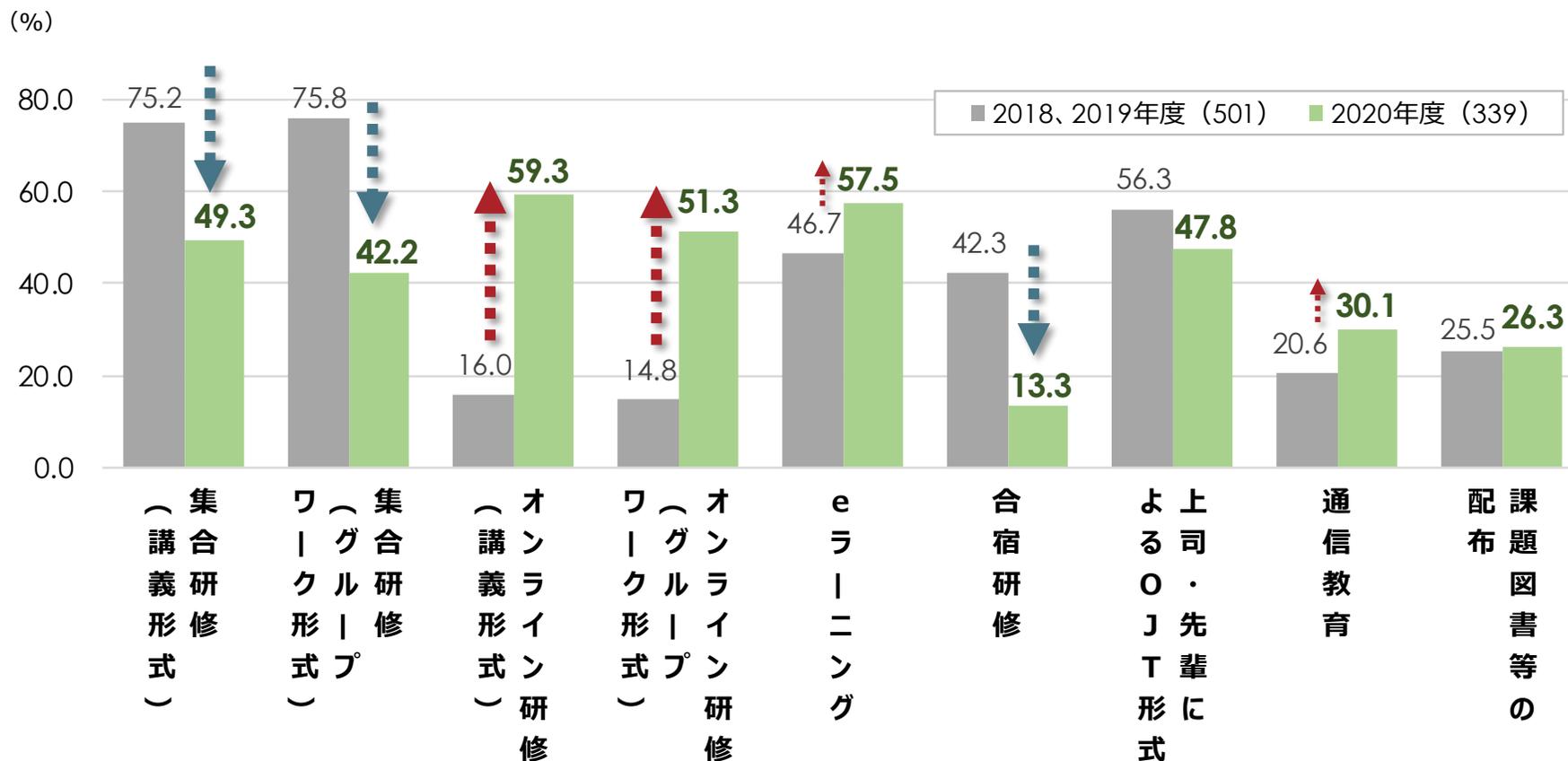
新入社員から聴取



昨年／一昨年と比べて、合宿研修や集合研修が大幅に減少し、オンライン研修が大幅に増加した。  
eラーニングや通信教育も微増。

## 研修の実施形式

若手社員から聴取



※1 研修受講者のみに聴取

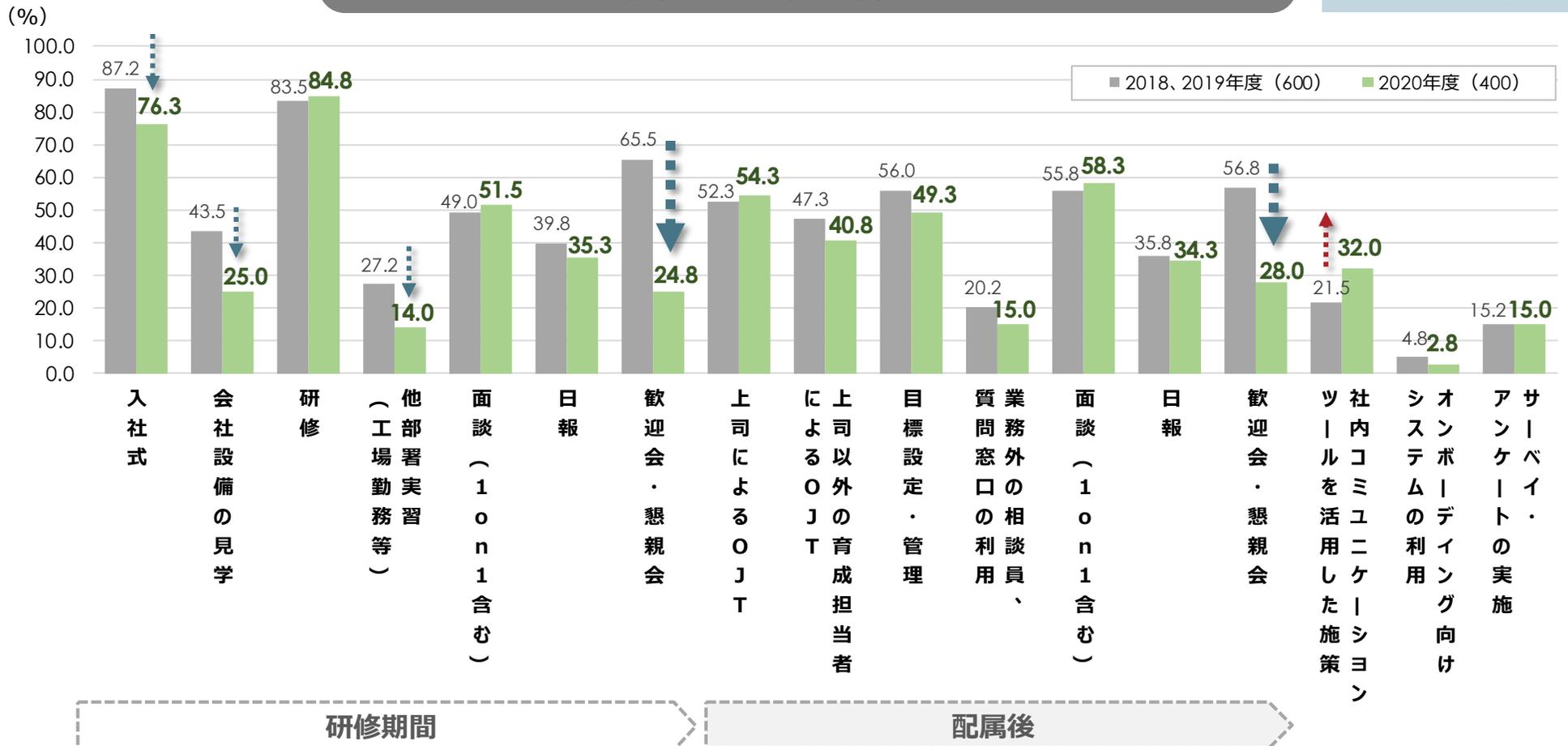
※2 2018、2019年度の数値は、社会人2,3年目に新入社員時の実態を聴取（以降同様）

※3 2020年度の数値は、社会人1年目在职者に聴取（本章は以降同様）

昨年／一昨年と比較すると、歓迎会・懇親会が大幅に減少。入社式、会社設備見学、他部署実習も減少。一方、社内コミュニケーションツールを活用した施策が増加。

新卒オンボーディング施策の実施率

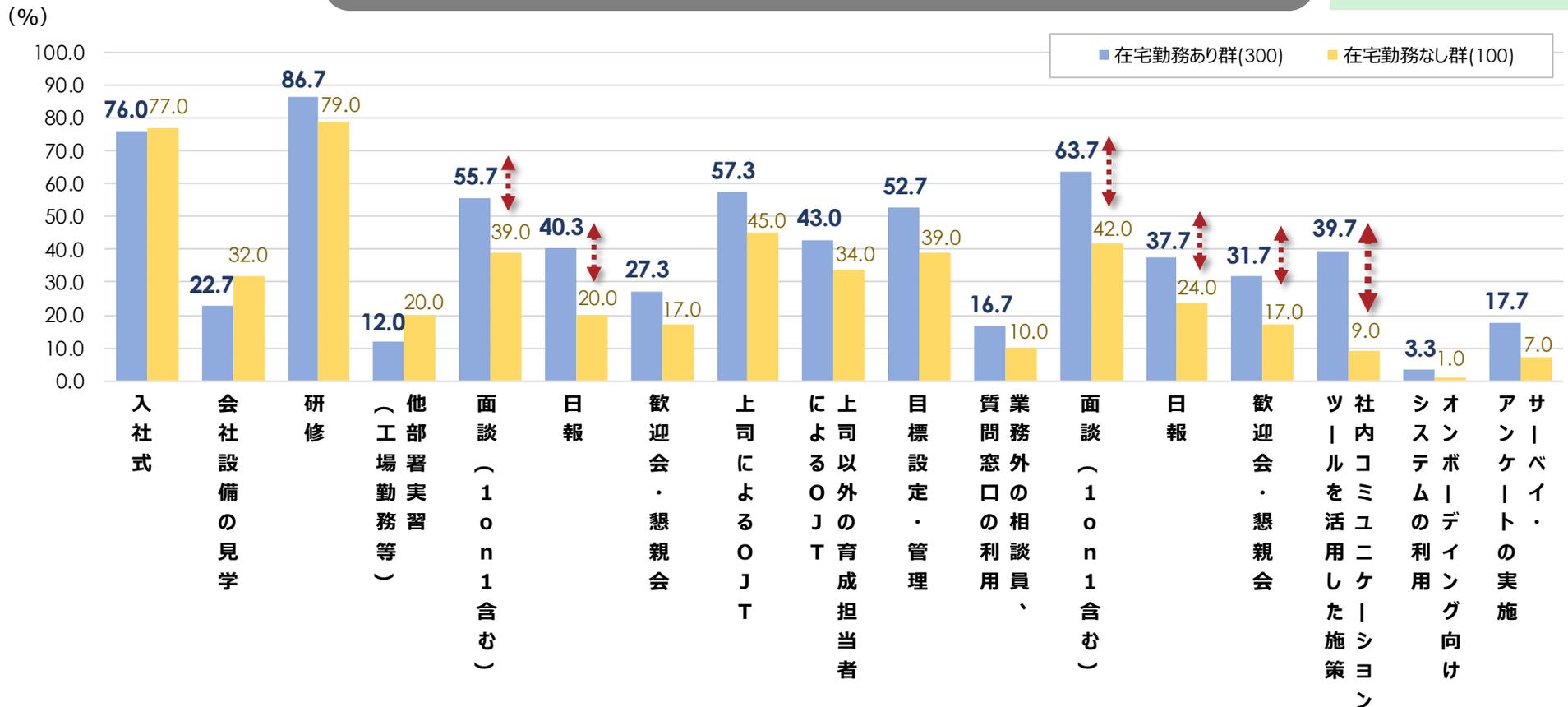
若手社員から聴取



在宅勤務を行っていた群では、行わなかった群に比べ、社内コミュニケーションツールを活用した施策や、面談、日報といったコミュニケーションに関する施策が多く実施されていた。

在宅勤務あり／なし別 新卒オンボーディング施策の実施率

新入社員から聴取



研修期間

配属後

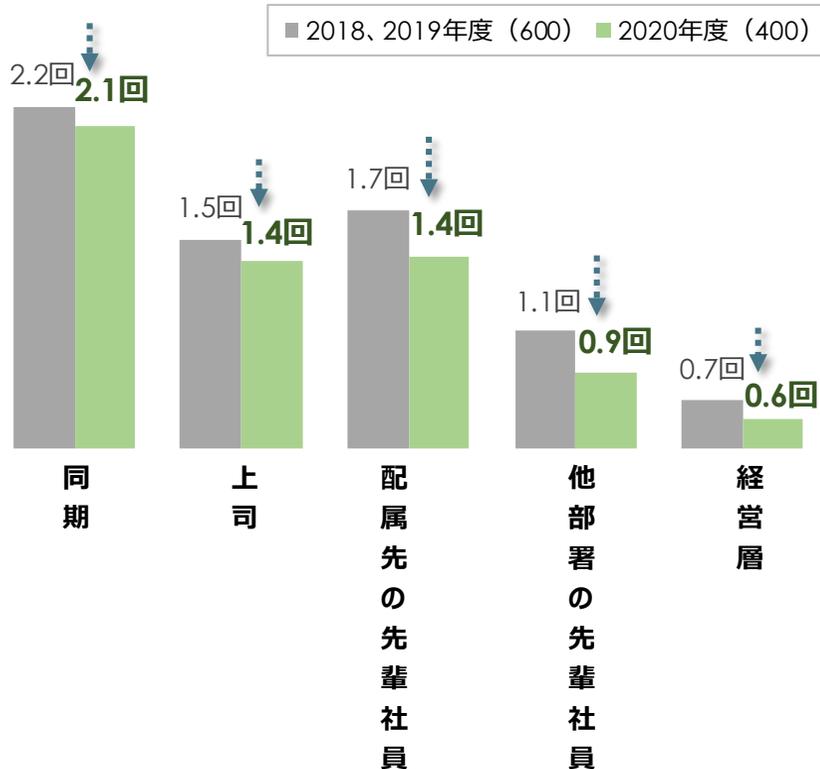
ランチや飲み会といった懇親会の頻度を相手別にみると、いずれも昨年／一昨年に比べ減少。  
在宅勤務を行っていた群では、行っていなかった群よりも積極的に実施していた傾向。

## 懇親会（業務外の交流）の実施頻度 相手別

若手社員から聴取

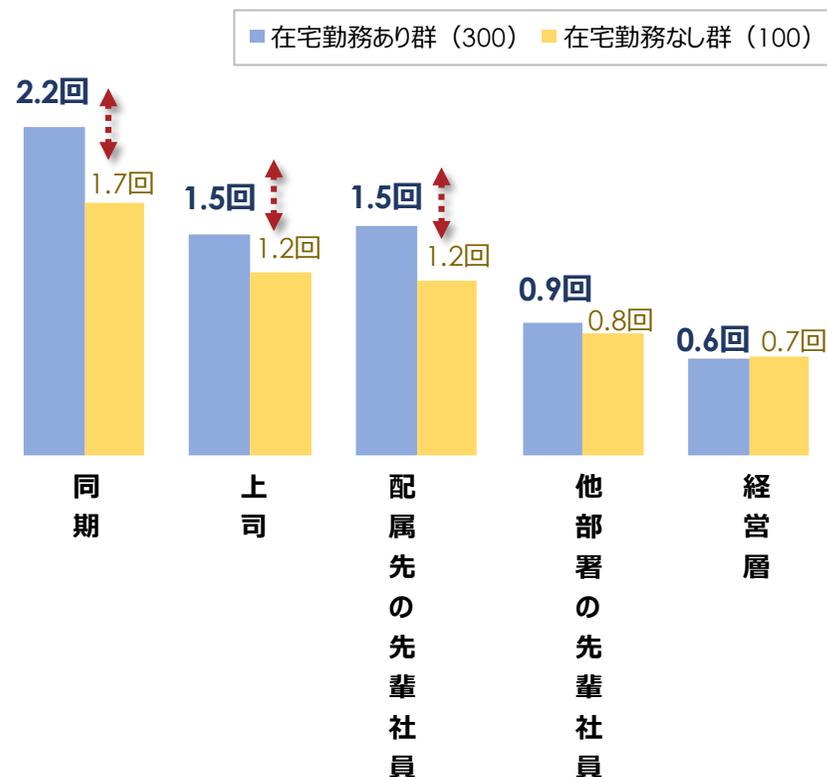
### 昨年／一昨年との比較

(月あたり回数)



### 2020年度 在宅勤務あり／なし別

(月あたり回数)

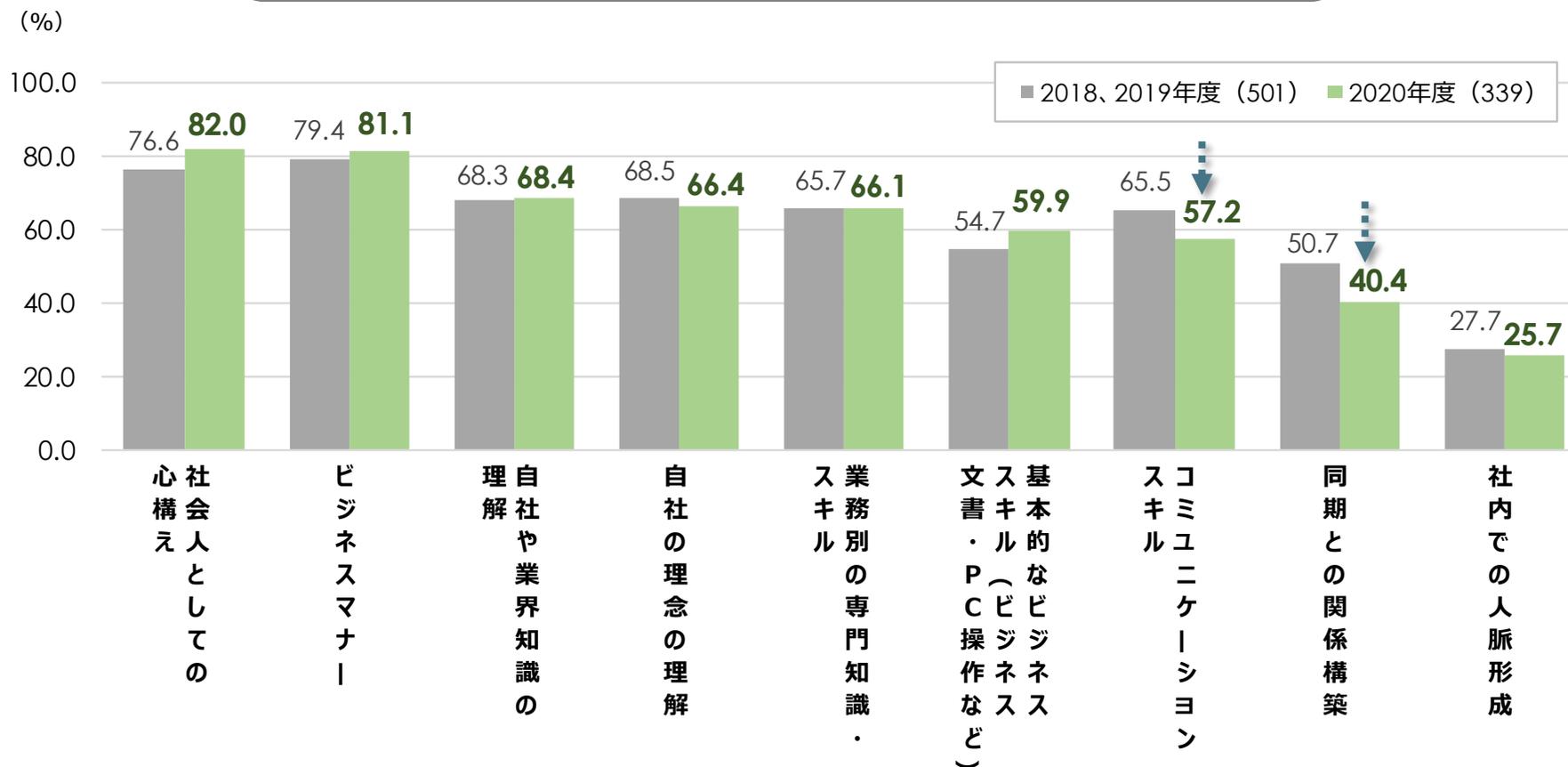


※懇親会の実施形式（オンライン／対面）は問わない。

研修の実施内容については、コミュニケーションスキル、同期との関係構築が微減したが、その他は変化がなかった。オンラインへの代替が増えたが、研修内容の削減は稀だったことがうかがえる。

研修内容別 実施率

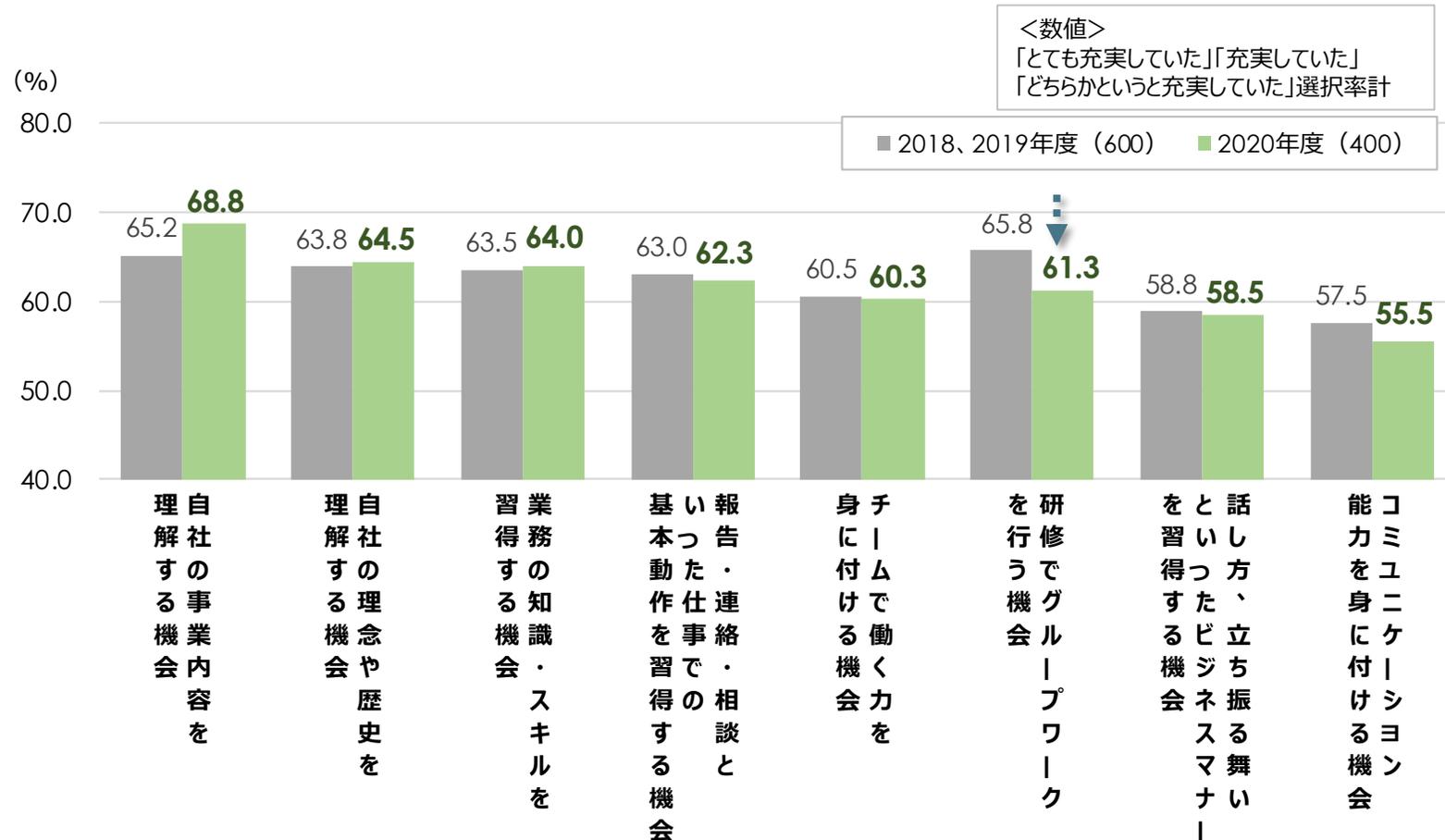
若手社員から聴取



新入社員から見た育成機会の充実度は、研修でグループワークを行う機会が微減したが、その他の育成機会については変化が見られなかった。

新入社員から見た育成機会の充実度

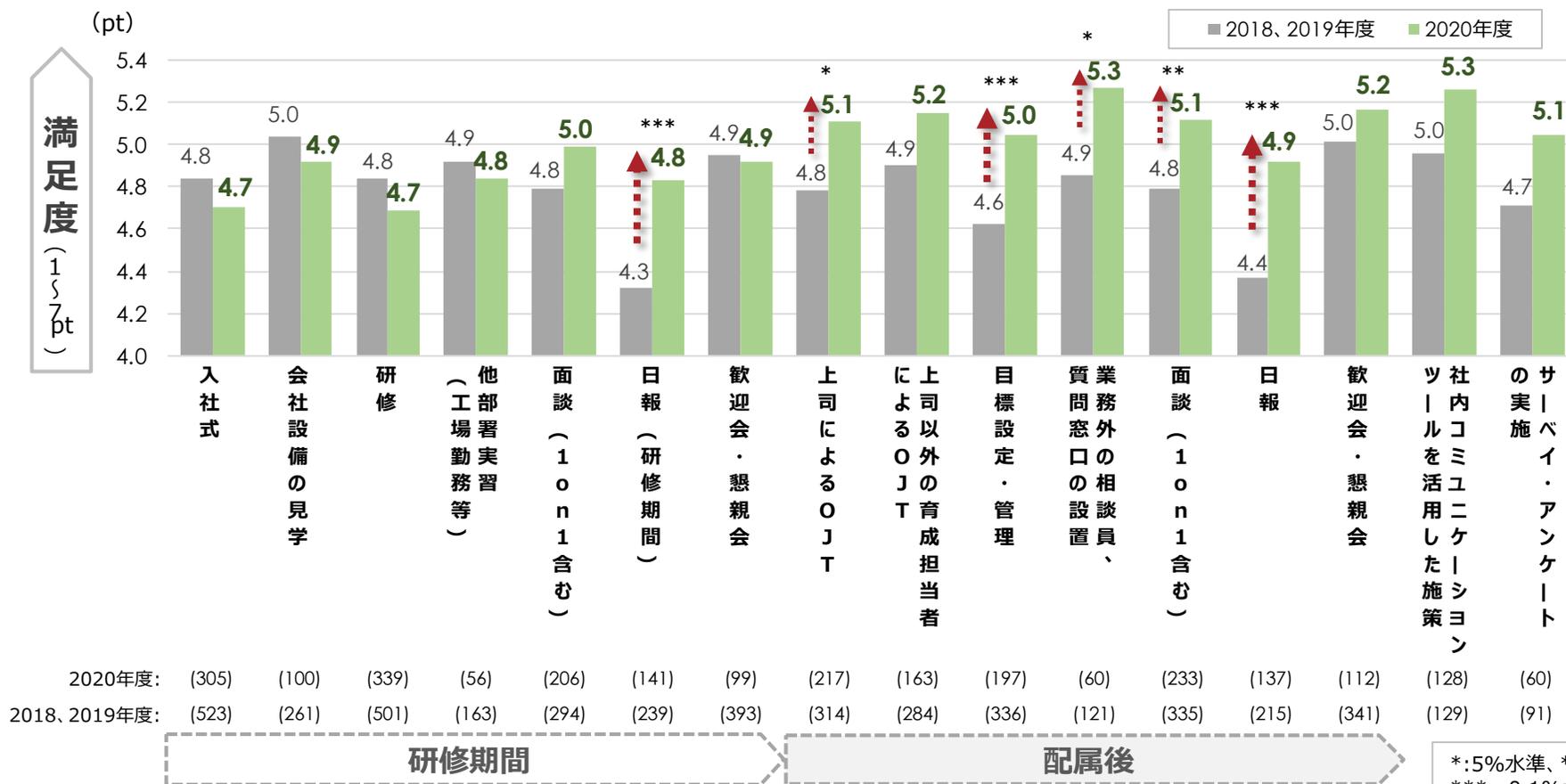
若手社員から聴取



各施策ごとの新入社員の満足度は大きく低下せず、日報や目標設定・管理等が大幅に高まった。  
 実地での教育が減少する中、遠隔でも支障がない育成施策の満足度が高まったと推察される。

新卒オンボーディング施策別 新入社員の満足度

若手社員から聴取

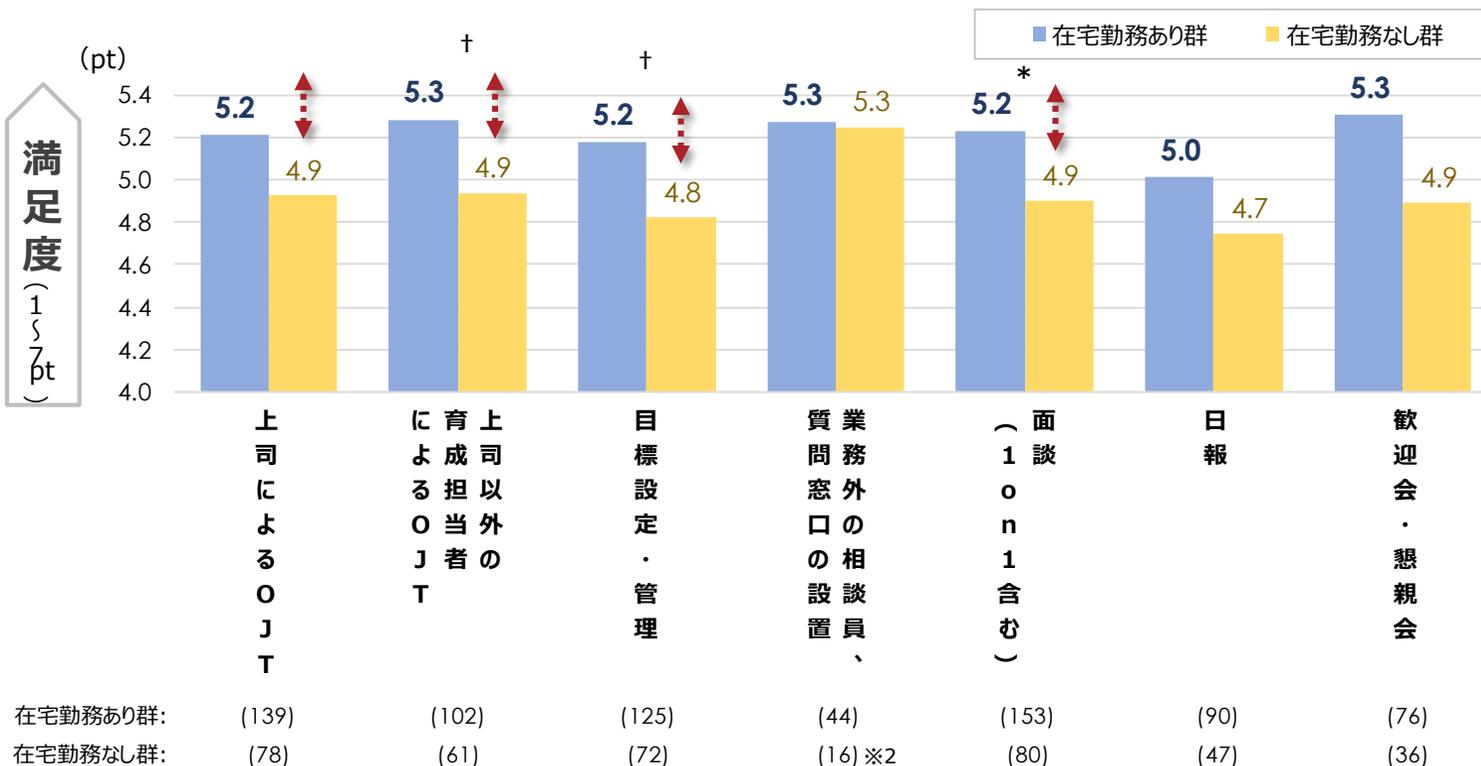


※「オンボーディング向けシステムの利用」項目は、回答人数が少ないため除外

配属後のOJTや面談等に対する満足度は、在宅勤務を行っていた群で高い。  
在宅勤務による新入社員の負担の少なさが、満足度の高さの一因と推察される。

新卒オンボーディング施策別 新入社員の満足度 在宅勤務あり／なし別

新入社員から聴取



配属後

† : 10%水準、  
\* : 5%水準で有意

※1 在宅勤務あり／なし群は、配属後において在宅勤務を実施していたかどうかで群分け

※2 回答者数が少ないため、参考値

コロナ禍の新入社員への影響について、人事担当者に聞くと、評価は概ね拮抗した。

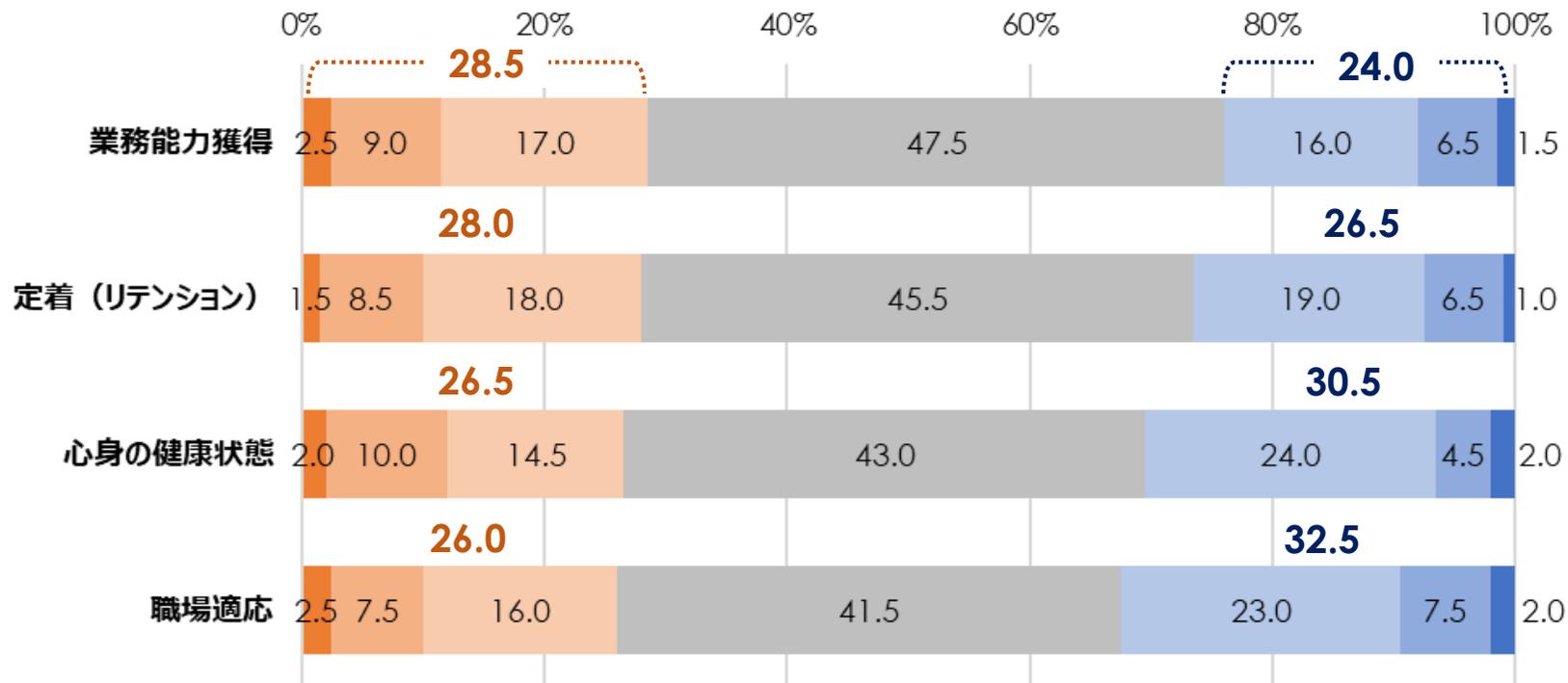
「業務能力の獲得」「定着」は、良い影響を感じている割合がやや高く、

「心身の健康状態」「職場適応」は、悪い影響を感じている割合がやや高かった。

## コロナ禍の新入社員への影響

人事担当者から聴取

■ とても良い影響
 ■ 良い影響
 ■ やや良い影響
 ■ どちらともいえない
 ■ やや悪い影響
 ■ 悪い影響
 ■ とても悪い影響
 n=200



2020年度中に離職した新入社員の離職理由は、例年通り、人間関係や仕事内容、給与・労働条件が多く挙がった。コロナ禍の直接的な影響による離職理由の選択率は、いずれも10%弱となった。

## 2020年度の新入社員の離職理由

## 新入社員から聴取

順位	離職理由	新入社員離職者 (100)	(%)
1	上司との関係が良くなかった	25.0	
2	この会社では成長できないと感じた	23.0	
3	仕事内容に対して適性がないと感じた	22.0	
4	ノルマや責任が重すぎた	21.0	
5	仕事の内容に興味を持てなかった	20.0	
6	給料・報酬が少なかった	19.0	
6	労働時間、休日等の労働条件が悪かった	19.0	
6	会社の雰囲気・社風が合わなかった	19.0	
9	健康上の理由、家庭の事情、結婚等	17.0	
10	他にやりたいことがあった	16.0	
11	会社の将来が不安だった	14.0	
12	そもそも1つの会社に長く勤務する気がなかった	13.0	
13	新卒で行きたかった企業・業界にもう一度チャレンジしたかった	11.0	
14	同僚との関係が良くなかった	9.0	
14	コロナ禍に対する会社の対応に不安を感じた	9.0	
14	会社都合	9.0	
17	責任のある仕事を任せられなかった	8.0	
17	テレワークによりパフォーマンスが出せなかった	8.0	
19	コロナ禍で会社の業績が悪化した	7.0	
20	コロナの感染リスクを避けたかった	6.0	
20	テレワークにより孤独感等の精神的負担を感じた	6.0	
22	不本意な異動・転勤を言い渡された	5.0	
22	テレワークにより会社・職場への所属意識が持てなかった	5.0	

コロナ禍の直接的な  
影響による離職理由

コロナ禍におけるオンボーディングに対する新入社員、人事担当者の声を聞くと、新入社員は通勤の負担軽減を、人事担当者はオンライン活用による効率の良さを好意的に評価する声が多かった。

コロナ禍におけるオンボーディングで良かったと感じたこと／成功したと思うこと（自由記述回答サマリ）

## 新入社員

良かったこと	割合	有効回答数
通勤時間の削減	27%	35人
在宅勤務	10%	13人
コロナ感染対策	9%	11人
オンライン研修	6%	8人
業務習得	5%	6人
自律遂行	5%	6人
精神的負担減	5%	6人
体力的負担減	5%	6人
教育担当者の対応	4%	5人
コミュニケーションの充実	4%	5人
今年ならではの体験	3%	4人
動画研修	3%	4人
同期とのコミュニケーション	3%	4人
プライベートの充実	3%	4人
コミュニケーションの減少	2%	3人
社会人へのスムーズな移行	2%	3人
少人数実施	2%	3人
研修日程変更	2%	3人
睡眠時間増	2%	3人
オンラインスキル習得	2%	2人
合宿研修の中止	2%	2人
その他	5%	7人
全体	100%	128人

※回答者の内、86%が在宅勤務経験者

## 人事担当者

成功したこと	割合	有効回答数
オンライン活用	35%	15人
オンライン研修	33%	14人
研修	14%	6人
コミュニケーション	14%	6人
コスト削減	5%	2人
動画研修	2%	1人
全体	100%	43人

※自由記述形式の回答結果を、内容に基づいてカテゴリ化し、カテゴリごとに回答数を集計。1回答を複数カテゴリにカウントする場合がありますため、各カテゴリの回答数の合計が全体の回答数よりも多いことがある  
 ※回答内容の詳細は、APPENDIX参照

新入社員、人事担当者のどちらも、オンライン化に伴うコミュニケーション不足を指摘する声が多かった。オンライン研修に対する指摘も多く、オンラインと対面のすみ分けや、集中力を保つ工夫等が課題と考えられる。

コロナ禍におけるオンボーディングで悪かったと感じたこと／失敗したと思うこと（自由記述回答サマリ）

## 新入社員

悪かったこと	割合	有効回答数
コミュニケーション不足	21%	32人
同期とのコミュニケーション不足	14%	21人
研修内容への不満	13%	20人
教育担当者の対応	9%	14人
オンライン研修への不満	8%	13人
IT機器の不備	6%	9人
オンラインへの不満	5%	8人
ケア不足	5%	8人
コロナ感染対策	3%	5人
出社への不満	3%	5人
業務習得のしづらさ	2%	3人
研修日程変更	2%	3人
社会人になった実感不足	2%	3人
常時カメラオン	2%	3人
精神的負担	2%	3人
モチベーション低下	2%	3人
社員のオンライン対応力不足	1%	2人
その他	2%	3人
全体	100%	153人

※回答者の内、78%が在宅勤務経験者

## 人事担当者

失敗したこと	割合	有効回答数
コミュニケーション	29%	13人
オンライン研修	16%	7人
オンライン活用	13%	6人
研修	11%	5人
メンタルヘルス対策	9%	4人
オンライン環境整備	7%	3人
コロナ対応	7%	3人
その他	9%	4人
合計	100%	45人

※自由記述形式の回答結果を、内容に基づいてカテゴリ化し、カテゴリごとに回答数を集計。1回答を複数カテゴリにカウントする場合があるため、各カテゴリの回答数の合計が全体の回答数よりも多いことがある

※回答内容の詳細は、APPENDIX参照

# 調査結果②

## 新卒オンボーディングの オンライン化の効果検証

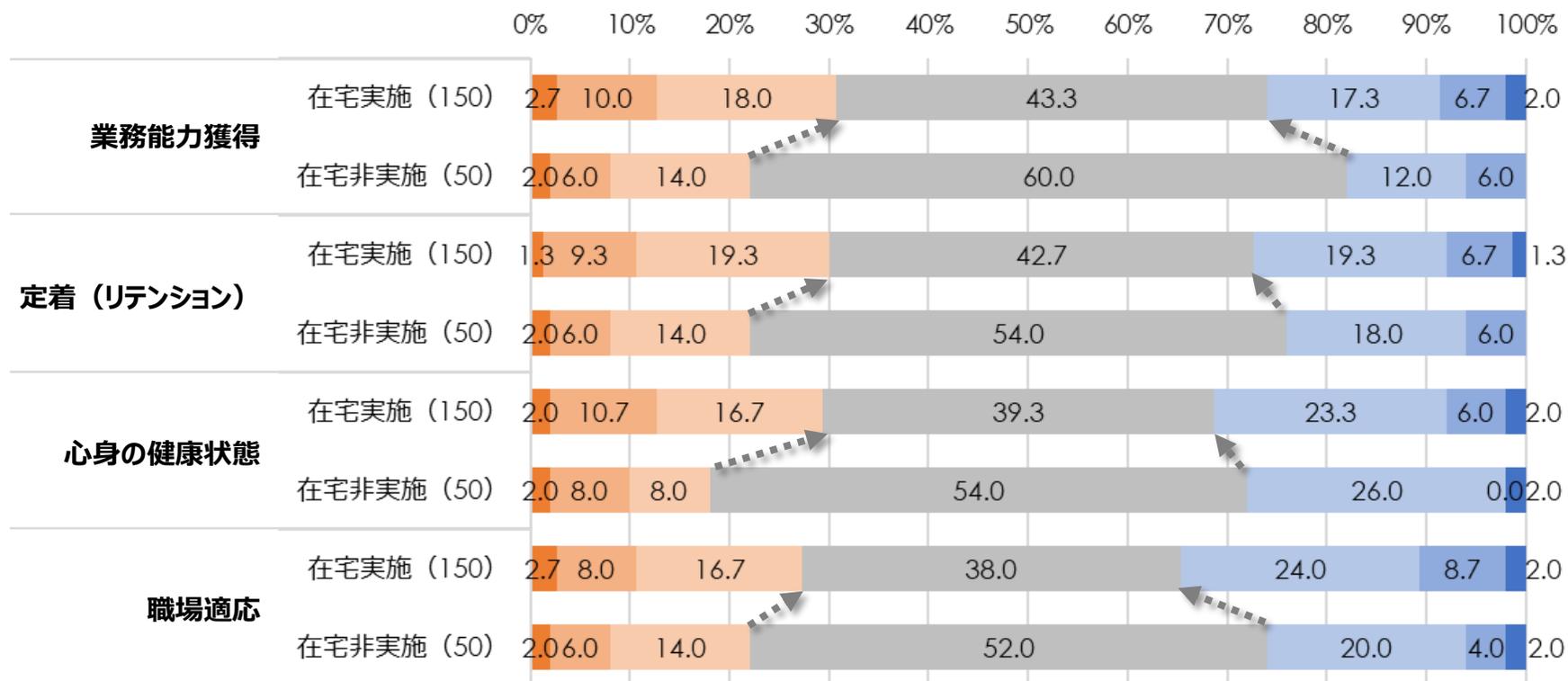
パーソル総合研究所  
新卒入社者のオンボーディング実態調査（コロナ禍影響編）

コロナ禍による新入社員への影響は、在宅勤務実施のほうが良い影響・悪い影響ともに割合が多く、  
上手いいったケースといかなかったケースの二極化が起こっていた。

コロナ禍の新入社員への影響 在宅実施／非実施別

人事担当者から聴取

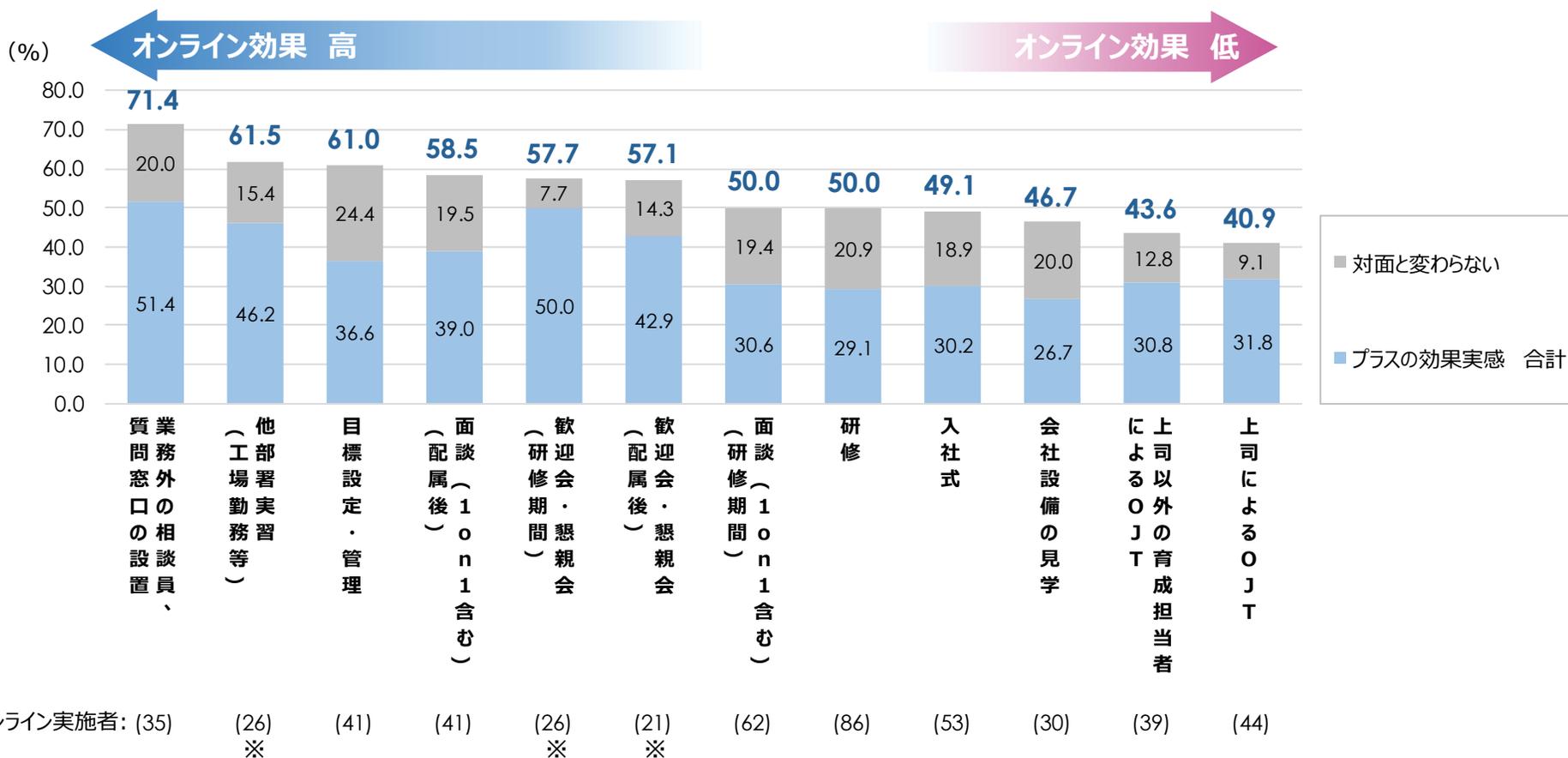
■ とても良い影響 
 ■ 良い影響 
 ■ やや良い影響 
 ■ どちらともいえない 
 ■ やや悪い影響 
 ■ 悪い影響 
 ■ とても悪い影響



各施策をオンラインで実施した人事担当者の過半数が、オンラインでの業務外の相談や目標設定・管理、配属後の面談は、対面と同等以上の効果があると評価。  
一方、オンラインでのOJTや会社設備見学を対面と同等以上の効果があると評価したのは少数派。

新卒オンボーディング施策別 オンライン効果

人事担当者から聴取

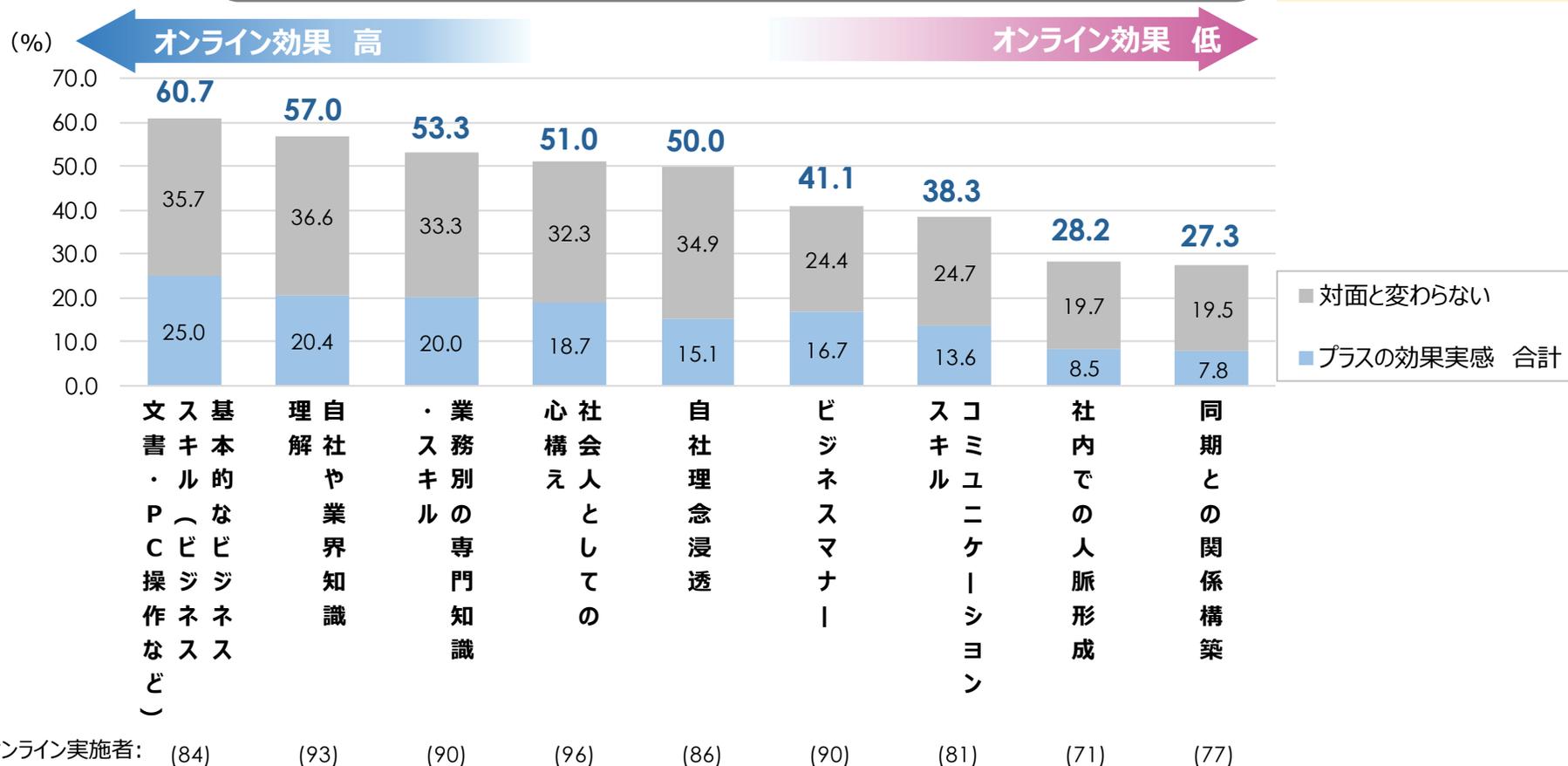


※回答者数が少ないため、参考値

各研修内容をオンラインで実施した人事担当者の過半数が、ビジネススキルや自社・業界知識、専門知識・スキルは、対面と同等以上の効果があると評価。一方、ビジネスマナーやコミュニケーションスキル、人脈形成、関係構築を対面と同等以上の効果があると評価したのは少数派。

研修内容別 オンライン効果

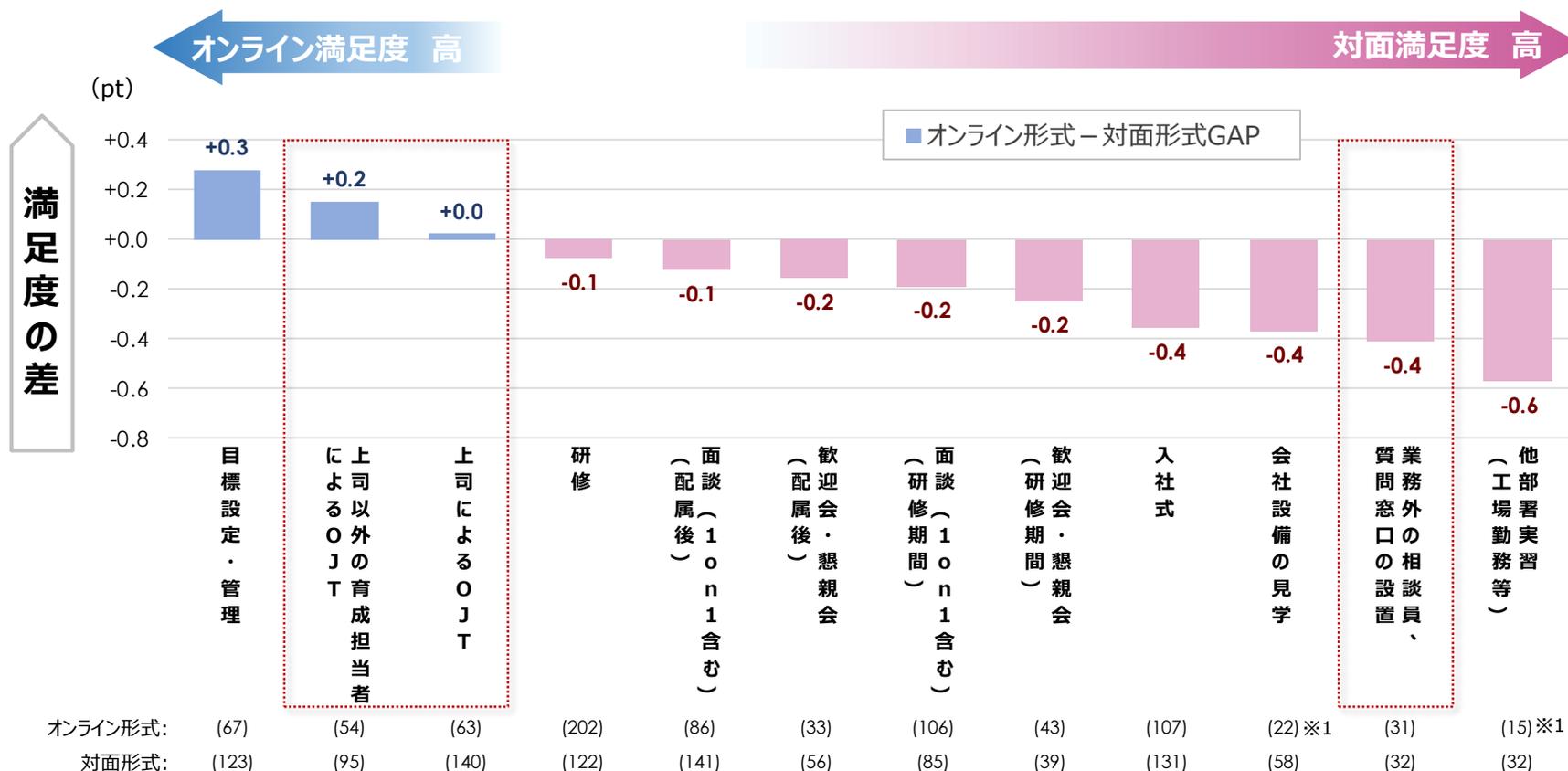
人事担当者から聴取



新入社員の、各施策に対するオンライン形式と対面形式の満足度の差は、以下の通り。  
 オンライン満足度がOJTで比較的高く、業務外相談で低い点が、人事担当者の評価と異なっていた。  
 オンラインでのOJTは、在宅勤務による負担の少なさが、満足度の高さの一因であると推察される。

施策別満足度 オンライン形式－対面形式GAP

新入社員から聴取

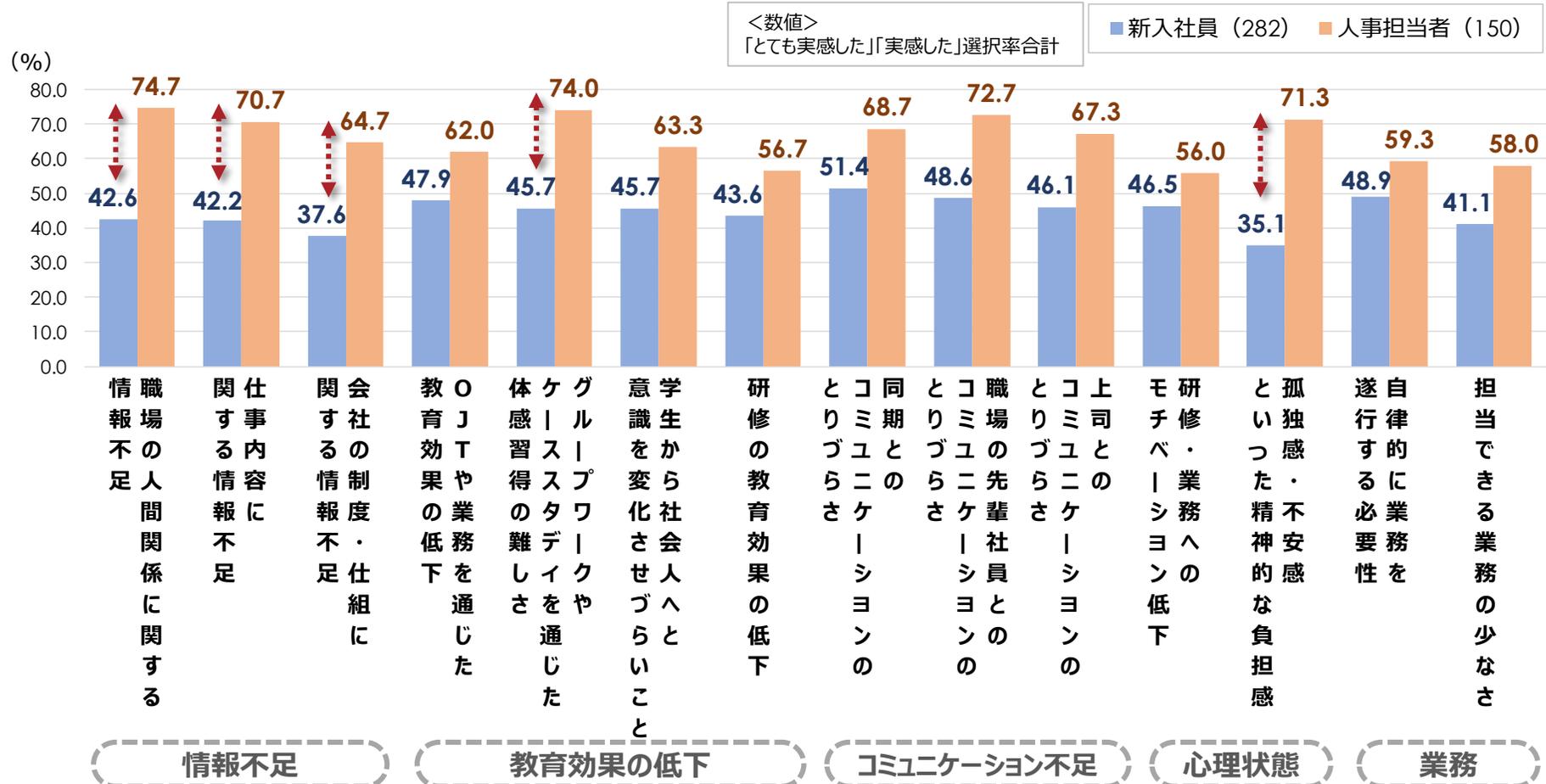


※1 回答者数が少ないため、参考値

※2 満足度は1（非常に不満）～7pt（非常に満足）の値をとる

新入社員は人事担当者に比べ、在宅勤務によるネガティブな影響を感じていない傾向があった。  
特に精神的な負担感、情報不足、体感習得の難しさで、認識の差が顕著だった。

在宅勤務による新入社員への影響



※在宅勤務経験かつ在職者（新入社員）・在宅勤務実施者（人事担当）のみで分析

約半数の新入社員が、在宅勤務によって、同期や先輩、上司とのコミュニケーションのとりづらさを感じていた。  
自律的に業務を遂行する必要性や、OJT・業務を通じた教育効果の低下も上位に挙がった。

## 在宅勤務による新入社員への影響ランキング

## 新入社員から聴取

(%)

順位	在宅勤務の影響	新入社員 (282)
1	同期とのコミュニケーションのとりづらさ	51.4
2	自律的に業務を遂行する必要性	48.9
3	職場の先輩社員とのコミュニケーションのとりづらさ	48.6
4	OJTや業務を通じた教育効果の低下	47.9
5	研修・業務へのモチベーション低下	46.5
6	上司とのコミュニケーションのとりづらさ	46.1
7	グループワークやケーススタディを通じた体感習得の難しさ	45.7
7	学生から社会人へと意識を変化させづらいこと	45.7
9	研修の教育効果の低下	43.6
10	職場の人間関係に関する情報不足	42.6
11	仕事内容に関する情報不足	42.2
12	担当できる業務の少なさ	41.1
13	会社の制度・仕組に関する情報不足	37.6
14	孤独感・不安感といった精神的な負担感	35.1

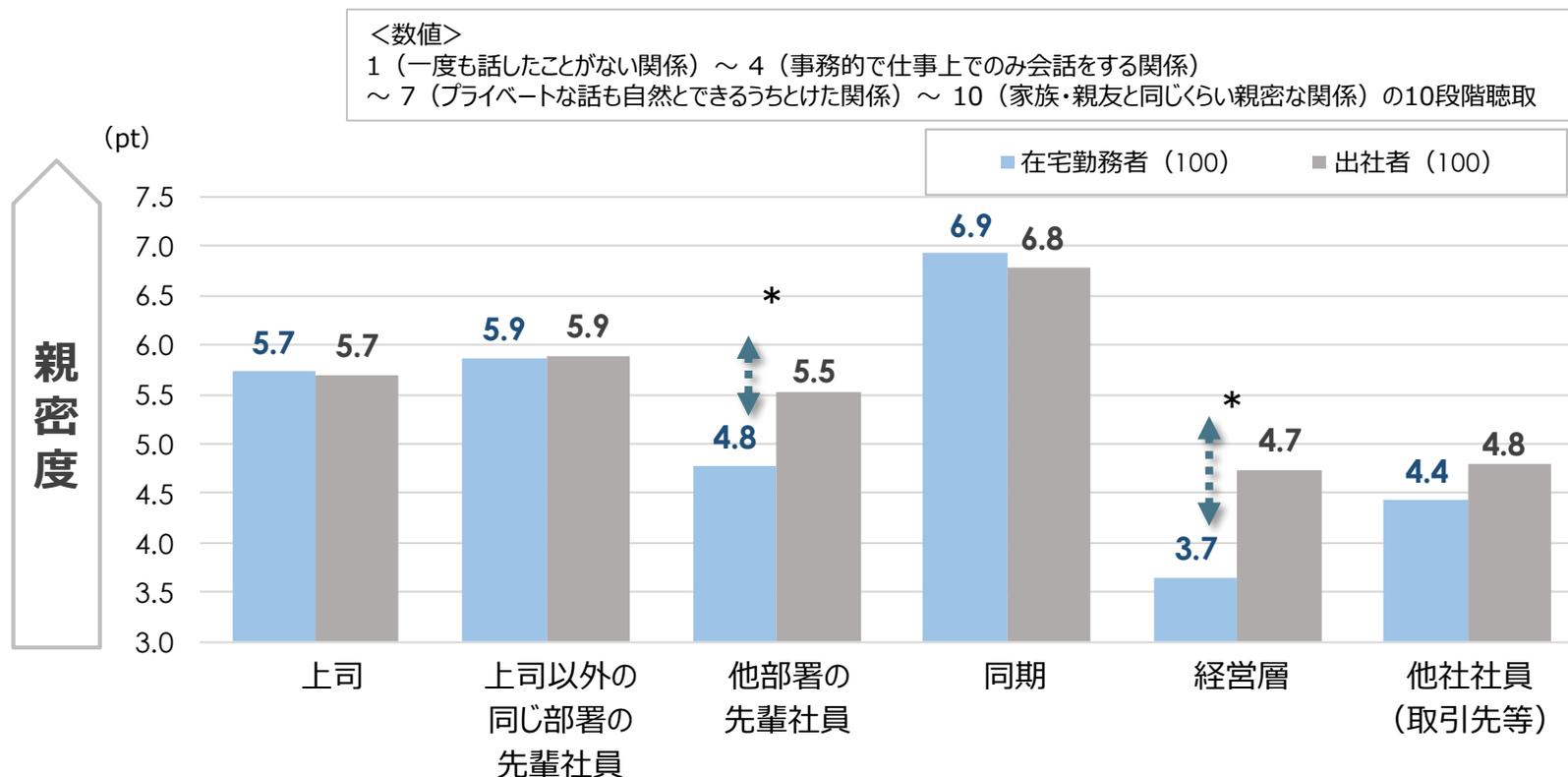
<数値>  
「とても実感した」「実感した」選択率計

在宅勤務の新入社員は、出社者に比べ、上司・同部署の先輩・同期との親密度は同程度だったが、他部署の先輩や経営層との親密度は低かった。

在宅勤務者は、懇親会等の交流頻度が多かったが、人間関係の範囲は狭くなっていた傾向がうかがえる。

親密度 在宅勤務者／出社者別

新入社員から聴取



※在宅勤務者：研修期間に週5日以上、かつ本配属後に週3日以上在宅勤務を実施していた新入社員

出社者：研修期間・本配属後ともに週5日以上出社していた新入社員

\*:5%水準で有意

# 調査結果③

## 在宅勤務を行う新入社員の 成長や定着を促す施策

パーソル総合研究所  
新卒入社者のオンボーディング実態調査（コロナ禍影響編）

コロナ禍によって、新入社員の業務能力獲得、定着に「良い影響があった」在宅勤務実施企業は、「悪い影響があった」企業に比べ、人事担当者がコミュニケーション機会を増やしていた傾向があった。

## コロナ禍で良い影響があった企業で多かった人事担当者の工夫

## 人事担当者から聴取

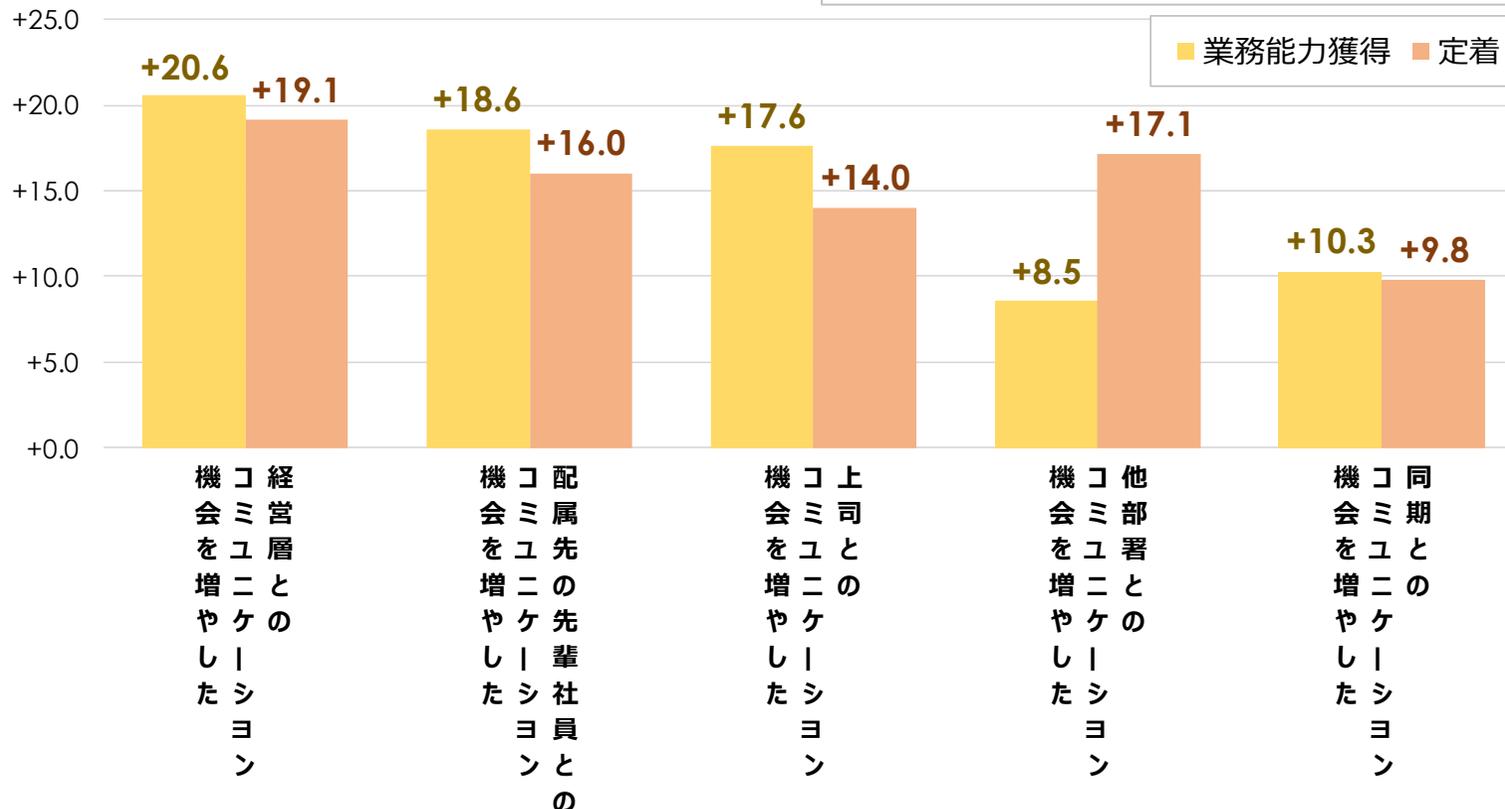
在宅実施企業  
n=150

<数値>

業務能力獲得、定着に良い影響があった企業の実施率（%）から悪い影響があった企業の実施率を引いた差分をポイント化

■ 業務能力獲得 ■ 定着

(pt)

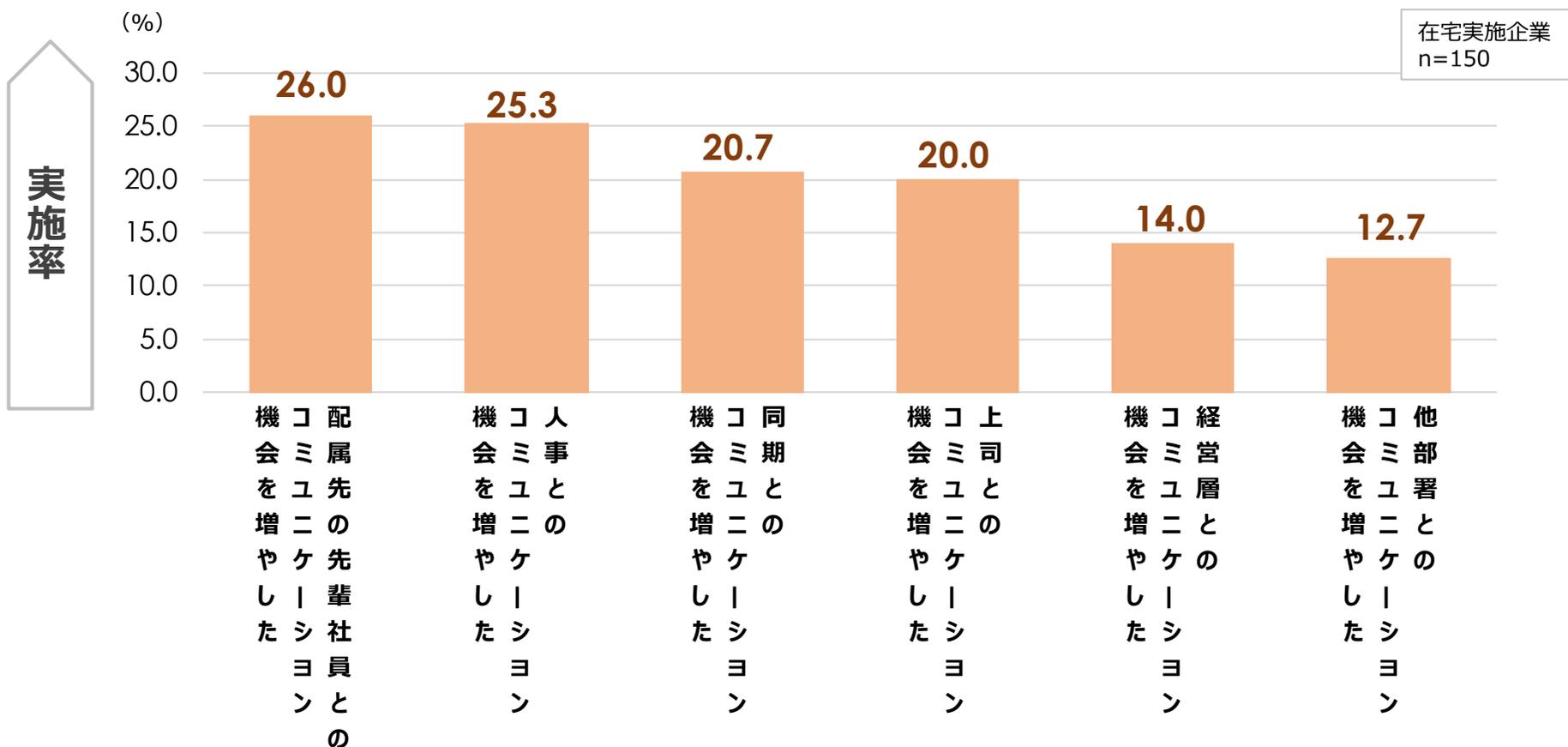


良い影響企業－悪い影響企業  
実施率の差

コロナ禍によって、新入社員の業務能力獲得、定着に「良い影響があった」在宅勤務実施企業で多かった「コミュニケーション機会の増加」の実施率は、いずれも3割未満にとどまった。

コロナ禍で良い影響があった企業で多かった人事担当者の工夫 実施率

人事担当者から聴取



業務能力向上や組織コミットメント（所属組織への愛着心）が高い在宅勤務の新入社員は、低い群に比べ、上司や他部署、同期等とのコミュニケーション機会が充実していた傾向があった。

在宅勤務あり  
n=300

コミュニケーション機会が充実していた新入社員の割合 業務能力向上／組織コミットメント高群-低群

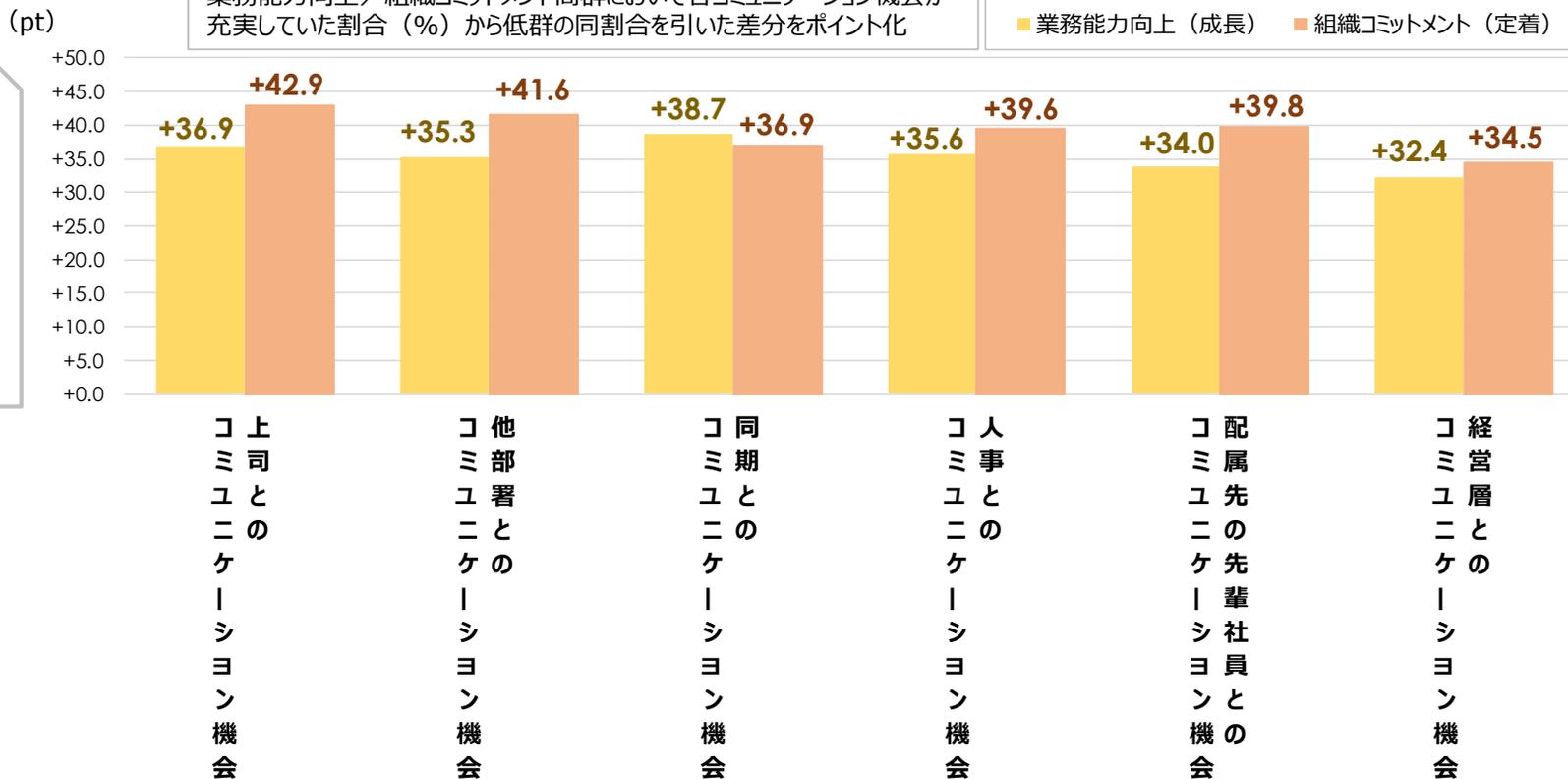
新入社員から聴取

<数値>

業務能力向上／組織コミットメント高群において各コミュニケーション機会が充実していた割合（%）から低群の同割合を引いた差分をポイント化

■ 業務能力向上（成長） ■ 組織コミットメント（定着）

成長・定着高群-低群  
機会が充実していた割合の差



※1 業務能力向上、組織コミットメント得点で三等分した時の高群と低群で群分け。

※2 機会が充実していた割合は、7件法のTOP3「とても充実していた〜どちらかという充実していた」選択率合計

在宅勤務の新入社員においては、出社者と異なり、上司によるプライベートな話の傾聴や、ビジョンや方向性の提示が、業務能力向上にプラスの影響を与えていた。

在宅勤務の新入社員の業務能力向上に影響する上司のマネジメント行動

新入社員から聴取

在宅勤務者 n=100

出社者 n=100

調整済み R<sup>2</sup>=.234

上司にプライベートな話も聞いてもらっている

+

偏回帰係数  
(影響度合い)

\*\*\*  
.387

上司がビジョンや方向性を示してくれる

+

\*\*  
.342

業務能力向上  
(成長)

α係数 : .812

偏回帰係数  
(影響度合い)

\*\*\*  
.430

上司から職場全体の目標がしっかり伝えられている

+

調整済み R<sup>2</sup>=.172

自分の仕事を効率的に進められるようになった  
仕事を進める上での“こつ”をつかんだ  
自分の判断で自分の仕事を遂行できるようになった

重回帰分析

統制変数 | 企業業績・企業規模・職種

独立変数 | 上司のマネジメント行動12項目 (P.39参照)

\*\*\* : 0.1%水準、\*\* : 1%水準、\* : 5%水準で有意

※在宅勤務者：研修期間に週5日以上、かつ本配属後に週3日以上在宅勤務を実施していた新入社員

出社者：研修期間・本配属後ともに週5日以上出社していた新入社員

在宅勤務の新入社員においては、出社者と異なり、上司によるビジョンや方向性の提示や、プライベートな話の傾聴が、組織コミットメントにプラスの影響を与えていた。仕事の進捗支援はマイナスの影響があった。

## 在宅勤務の新入社員の組織コミットメントに影響する上司のマネジメント行動

## 新入社員から聴取

在宅勤務者 n=100

出社者 n=100

調整済み R<sup>2</sup> = .290

調整済み R<sup>2</sup> = .390

上司がビジョンや方向性を示してくれる

偏回帰係数  
(影響度合い)

偏回帰係数  
(影響度合い)

+

+

\*\*\*  
.475

\*\*\*  
.376

上司にプライベートな話も聞いてもらっている

+

\*\*\*  
.411

組織コミットメント  
(定着)

α係数 : .859

\*\*  
.277

上司が仕事がスムーズに進捗するように支援してくれる

-

\*\*  
-.359

上司から日常的に感謝やねぎらいの言葉をかけられている

上司が仕事がスムーズに進捗するように支援してくれる

私は会社に愛着を感じている

私は会社に対して、感謝の気持ちを持っている

私は会社の一員として仕事することに誇りを持っている

重回帰分析

統制変数 | 企業業績・企業規模・職種

独立変数 | 上司のマネジメント行動12項目 (P.39参照)

\*\*\* : 0.1%水準、\*\* : 1%水準、\* : 5%水準で有意

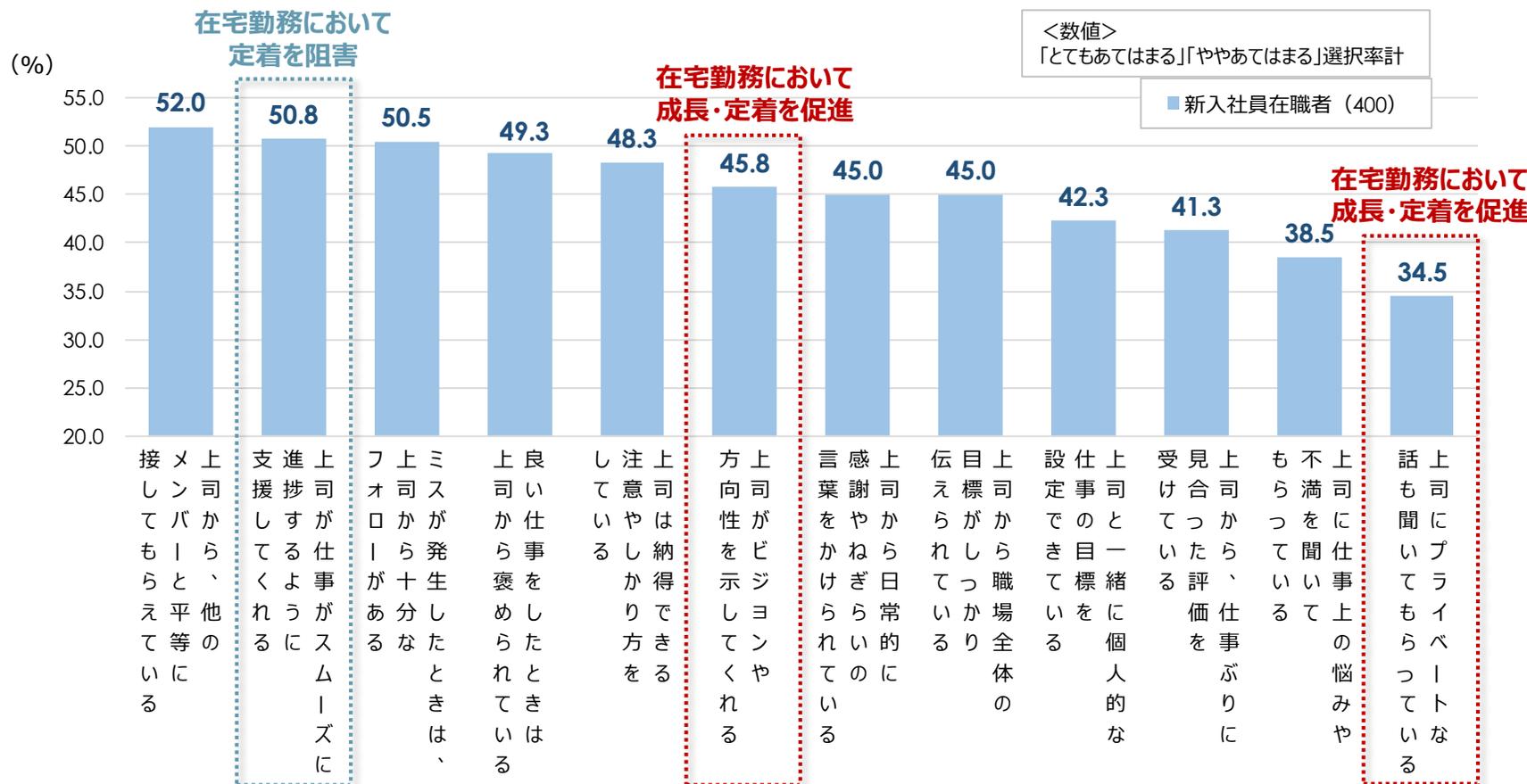
※在宅勤務者：研修期間に週5日以上、かつ本配属後に週3日以上在宅勤務を実施していた新入社員

出社者：研修期間・本配属後ともに週5日以上出社していた新入社員

在宅勤務において新入社員の成長・定着を促進していた「プライベートな話の傾聴」は、実施率が低く、定着を阻害していた「仕事の進捗支援」は、実施率が高かった。在宅勤務においては、従来型のマネジメント方法を転換し、ビジョンや個人的関心を示すことが、成長や定着を促進することが示唆された。

新入社員に対する上司のマネジメント行動実施率

新入社員から聴取



在宅勤務の新入社員においては、出社者と異なり、仕事の作業スケジュールを自分で決められることが、業務能力向上にプラスの影響を与えていた。

## 在宅勤務の新入社員の業務能力向上に影響する職務特性

## 新入社員から聴取

在宅勤務者 n=100

出社者 n=100



※在宅勤務者：研修期間に週5日以上、かつ本配属後に週3日以上在宅勤務を実施していた新入社員

出社者：研修期間・本配属後ともに週5日以上出社していた新入社員

在宅勤務の新入社員においては、出社者と異なり、仕事の作業スケジュールを自分で決められることが、組織コミットメントにプラスの影響を与えていた。

在宅勤務の新入社員の組織コミットメントに影響する職務特性

新入社員から聴取

在宅勤務者 n=100

出社者 n=100

偏回帰係数  
(影響度合い)

偏回帰係数  
(影響度合い)

調整済みR<sup>2</sup>=.158

調整済みR<sup>2</sup>=.200

仕事の作業スケジュール  
を自分で決められる  
ことができる

+

\*\*\*  
.418

組織コミットメント  
(定着)

α係数：.859

\*\*  
.315

+

仕事の成果を測る指標  
が明確にある

私は会社に愛着を感じている

私は会社に対して、感謝の気持ちを持  
っている

私は会社の一員として仕事をする  
ことに誇りを持っている

重回帰分析

統制変数 | 企業業績・企業規模・職種

独立変数 | 職務特性10項目 (P.42参照)

\*\*\* : 0.1%水準、\*\* : 1%水準、\* : 5%水準で有意

※在宅勤務者：研修期間に週5日以上、かつ本配属後に週3日以上在宅勤務を実施していた新入社員

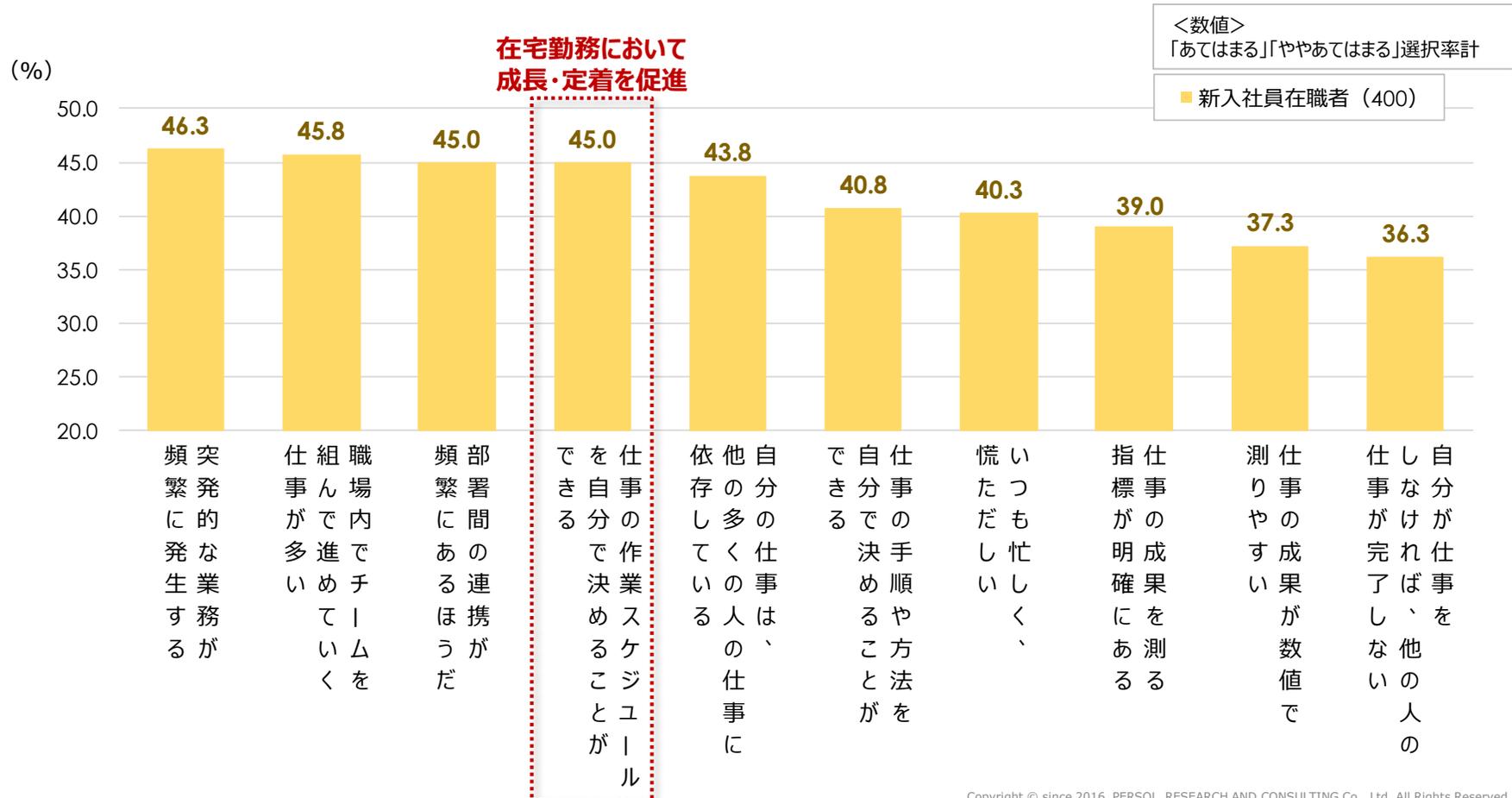
出社者：研修期間・本配属後ともに週5日以上出社していた新入社員

在宅勤務において新入社員の成長・定着を促進していた「作業スケジュールの自己管理」の該当率は半数弱。

新入社員の在宅勤務では、きめ細やかなコミュニケーションが難しいため、自身でスケジュールを管理できるように配慮することが、成長や定着を促進することが示唆された。

新入社員における各職務特性の該当率

新入社員から聴取



# 調査結果④

## 新卒若手社員の成長や定着を促す オンボーディング施策

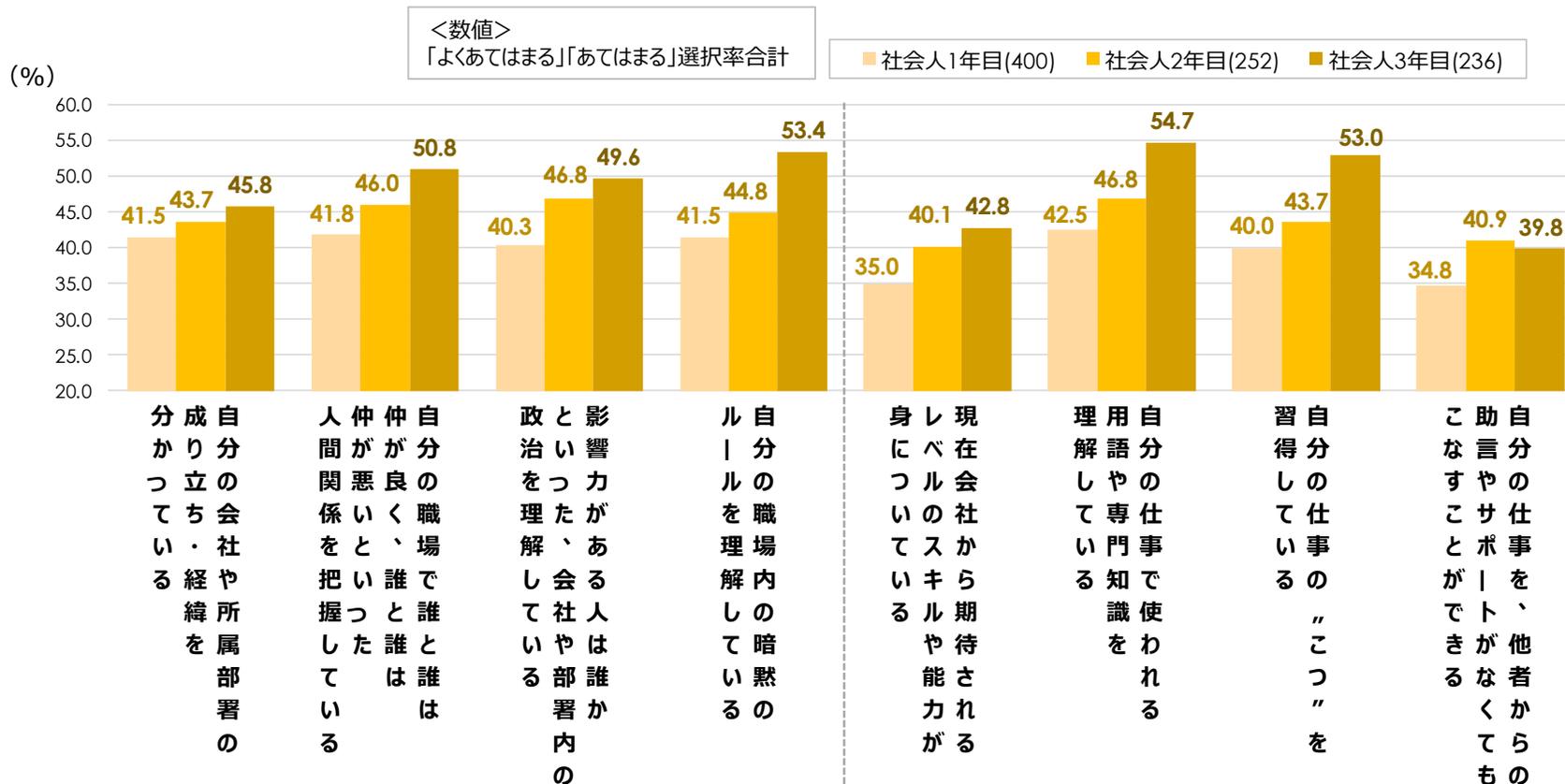
※2021年2月追記

パーソル総合研究所  
新卒入社者のオンボーディング実態調査（コロナ禍影響編）

組織社会化（新入社員が組織や仕事に適応するプロセス）は、入社1～3年目にかけて高まり、入社3年目で組織への適応、仕事への適応がなされている社員は約半数。

組織・仕事への適応の度合い 年次別

若手社員から聴取



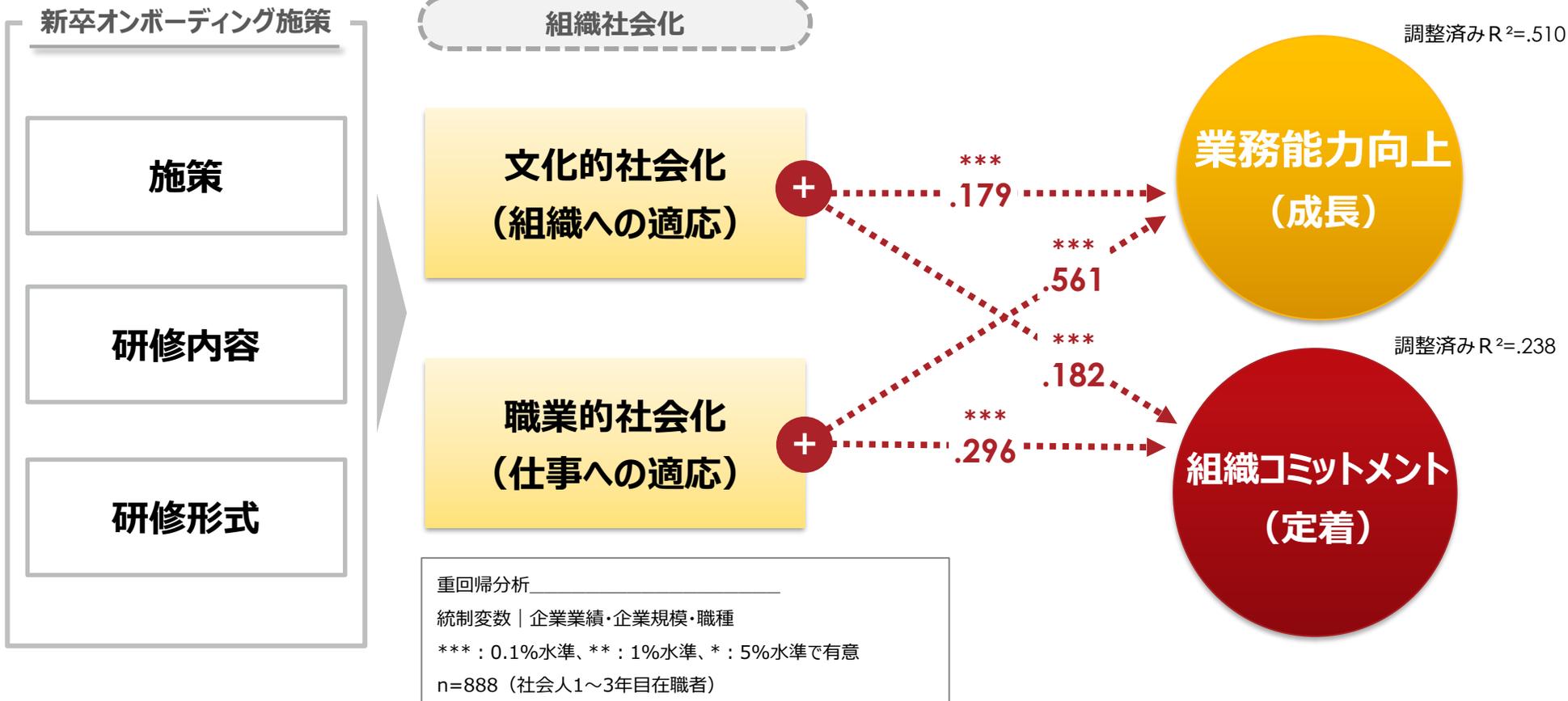
文化的社会化（組織への適応）

職業的社會化（仕事への適応）

組織・仕事への適応状態が良いことは、業務能力や組織コミットメント（組織への愛着心）を高めていた。  
 新卒オンボーディング施策によって、新卒若手社員の組織・仕事への適応を促すことが重要。

組織・仕事への適応が業務能力向上や組織コミットメントに与える影響

若手社員から聴取



新卒オンボーディング施策の中でも、「配属後の歓迎会・懇親会」「業務外の相談員、質問窓口の設置」は組織への適応に、「研修期間の歓迎会・懇親会」「オンボーディング向けシステムの利用」は仕事への適応にプラスに影響していた。

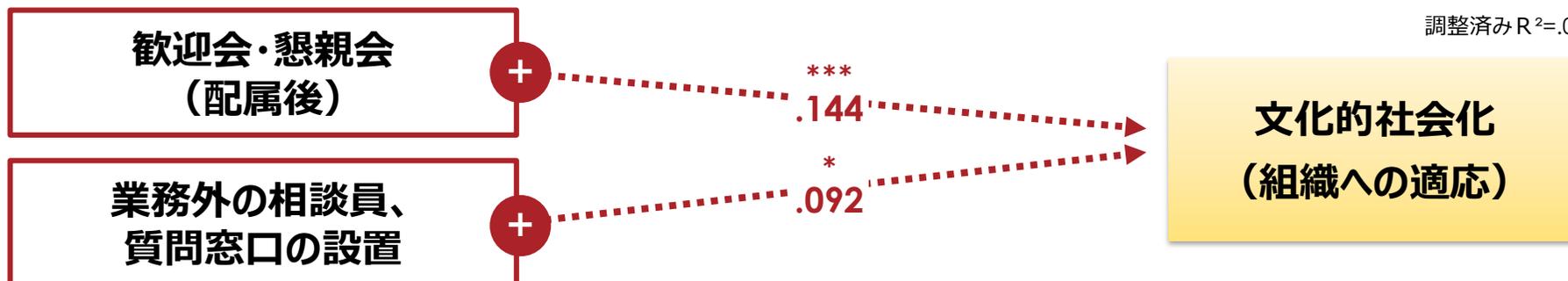
## 組織社会化に影響する新卒オンボーディング施策

若手社員から聴取

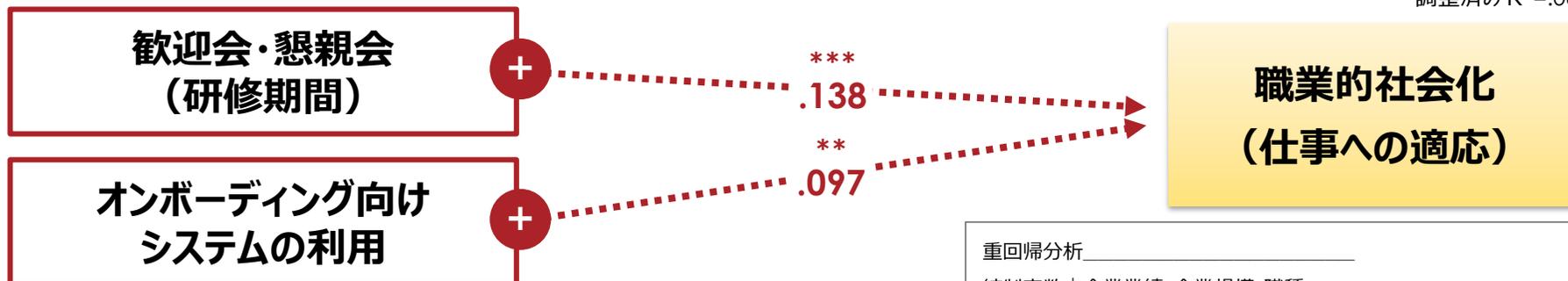
### 新卒オンボーディング施策

### 組織社会化

調整済み R<sup>2</sup>=.050



調整済み R<sup>2</sup>=.060



重回帰分析

統制変数 | 企業業績・企業規模・職種

独立変数 | 新卒オンボーディング施策16項目 (P14参照、研修除く)

\*\*\* : 0.1%水準、\*\* : 1%水準、\* : 5%水準で有意

n=888 (社会人1~3年目在職者)

研修内容の中でも、「社内での人脈形成」を目的とした研修や「業務別の専門知識・スキル」研修の実施は組織・仕事への適応にプラスに影響していた。

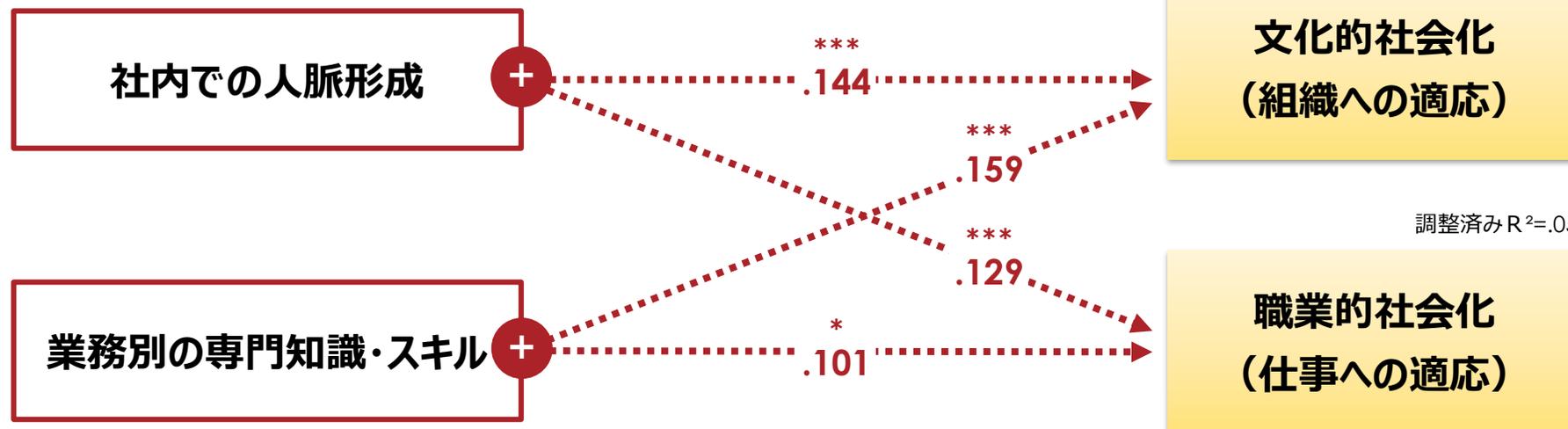
## 組織社会化に影響する研修内容

若手社員から聴取

研修内容

組織社会化

調整済みR<sup>2</sup>=.062



重回帰分析

統制変数 | 企業業績・企業規模・職種

独立変数 | 研修内容9項目 (P17参照)

\*\*\* : 0.1%水準、\*\* : 1%水準、\* : 5%水準で有意

n=888 (社会人1~3年目在职者)

研修形式の中でも、「対面型のグループワーク形式」は、組織・仕事への適応にプラスに影響していた。  
 「上司・先輩によるOJT形式」は、組織への適応にプラスに影響していた。

## 組織社会化に影響する研修形式

若手社員から聴取

研修形式

組織社会化

調整済み R<sup>2</sup>=.067

グループワーク形式  
（対面）

+

\*\*\*

.158

文化的社会化  
（組織への適応）

\*\*\*

.149

調整済み R<sup>2</sup>=.045

上司・先輩によるOJT形式

+

\*\*\*

.132

職業的社会化  
（仕事への適応）

重回帰分析

統制変数 | 企業業績・企業規模・職種

独立変数 | 研修方式9項目（P13参照）

\*\*\* : 0.1%水準、\*\* : 1%水準、\* : 5%水準で有意

n=888（社会人1～3年目在职者）

オンライン研修の実施が多かった2020年度の新入社員において、  
対面とオンラインのグループワーク研修を比較すると、対面のみが組織への適応にプラスに影響していた。

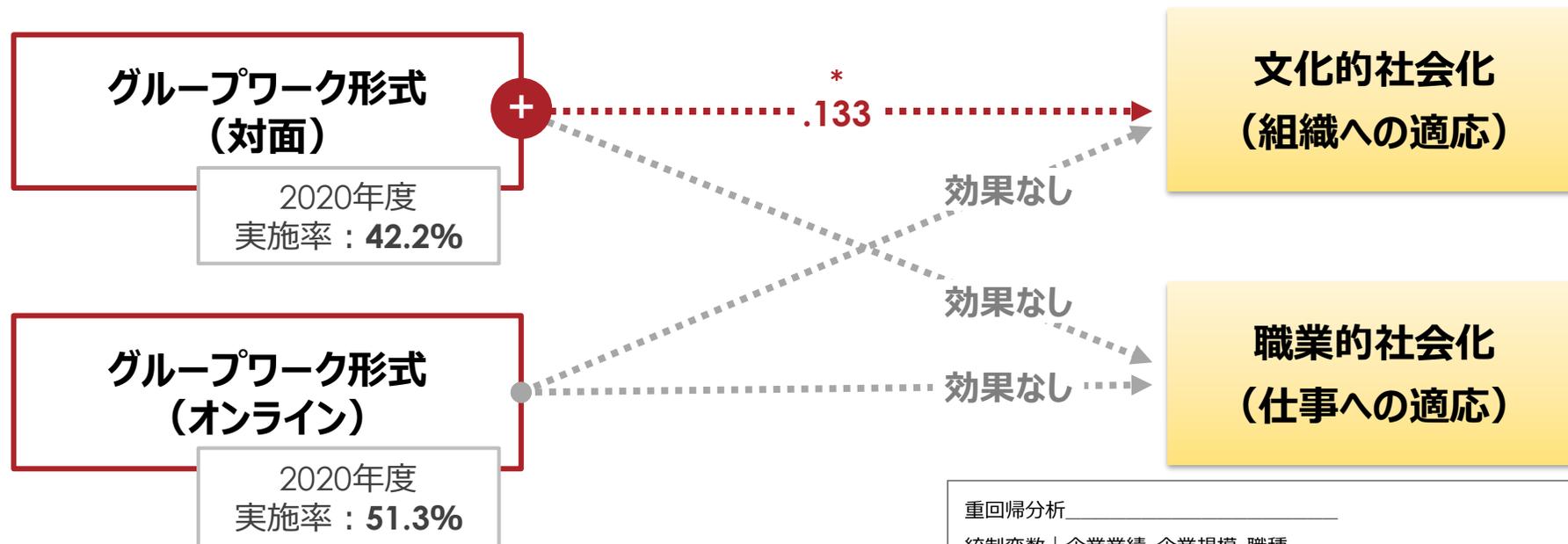
組織社会化に影響するグループワーク研修 対面／オンライン効果比較

新入社員から聴取

研修形式

組織社会化

調整済み R<sup>2</sup>=.062



重回帰分析

統制変数 | 企業業績・企業規模・職種

独立変数 | グループワーク形式研修実施有無（対面・オンライン）

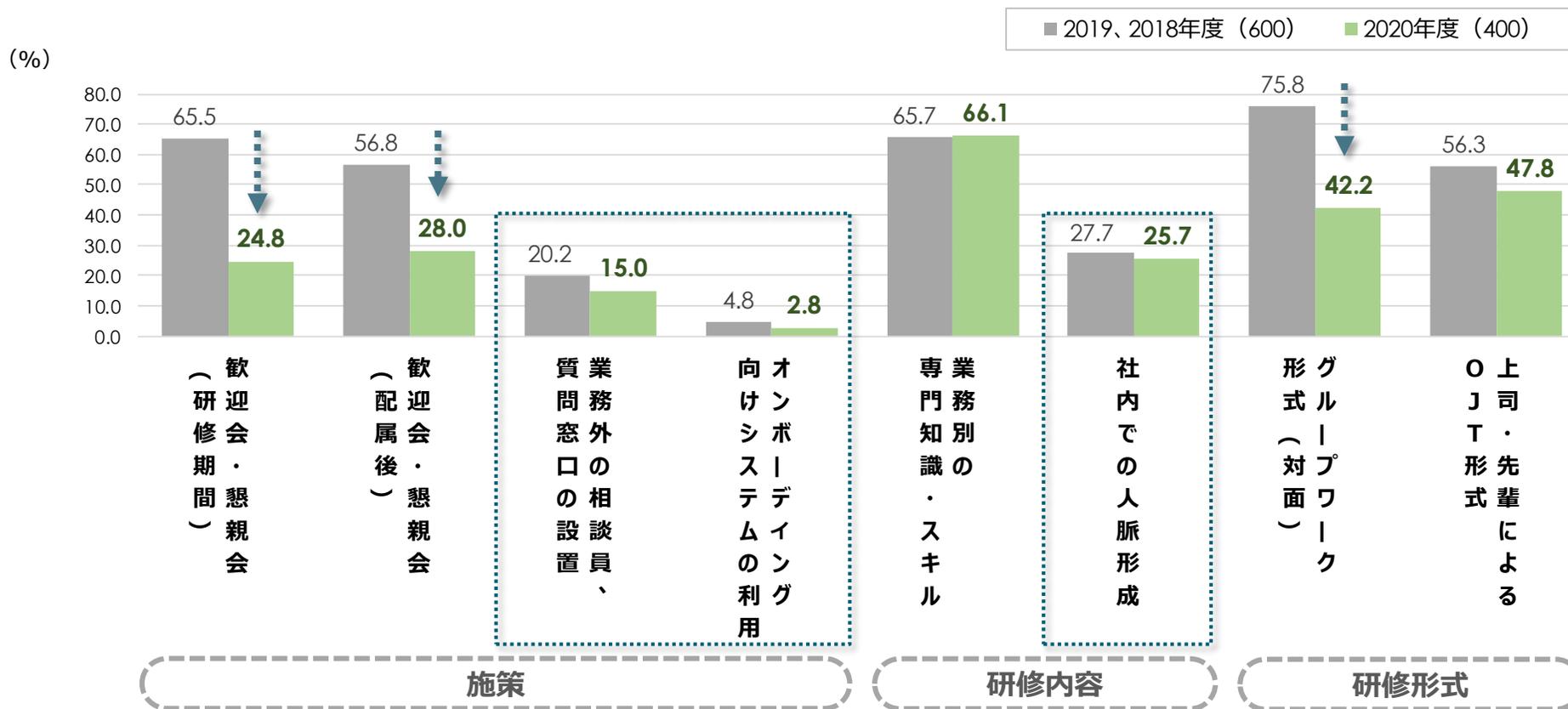
\*\*\* : 0.1%水準、\*\* : 1%水準、\* : 5%水準で有意

n=400（社会人1年目在职者）

2020年度は、新卒若手社員の組織・仕事への適応に影響する施策のうち、「歓迎会・懇親会」や「対面型のグループワーク研修」の実施率が低下。「業務外の相談員の設置」「オンボーディング向けシステムの利用」「社内での人脈形成を目的とした研修」は、以前から実施率が低い。

組織社会化に影響していた新卒オンボーディング施策の実施率

若手社員から聴取



※1 2018、2019年度の数値は、社会人2,3年目に新入社員時の実態を聴取（以降同様）

※2 2020年度の数値は、社会人1年目在职者に聴取（以降同様）

社内関係者の中でも、「他部署の先輩社員」「同期」との業務外の交流頻度が、組織・仕事への適応にプラスに影響していた。普段の業務で関わらない他部署の先輩とも、幅広いネットワークを持っていることが組織・仕事への適応を促すと考えられる。

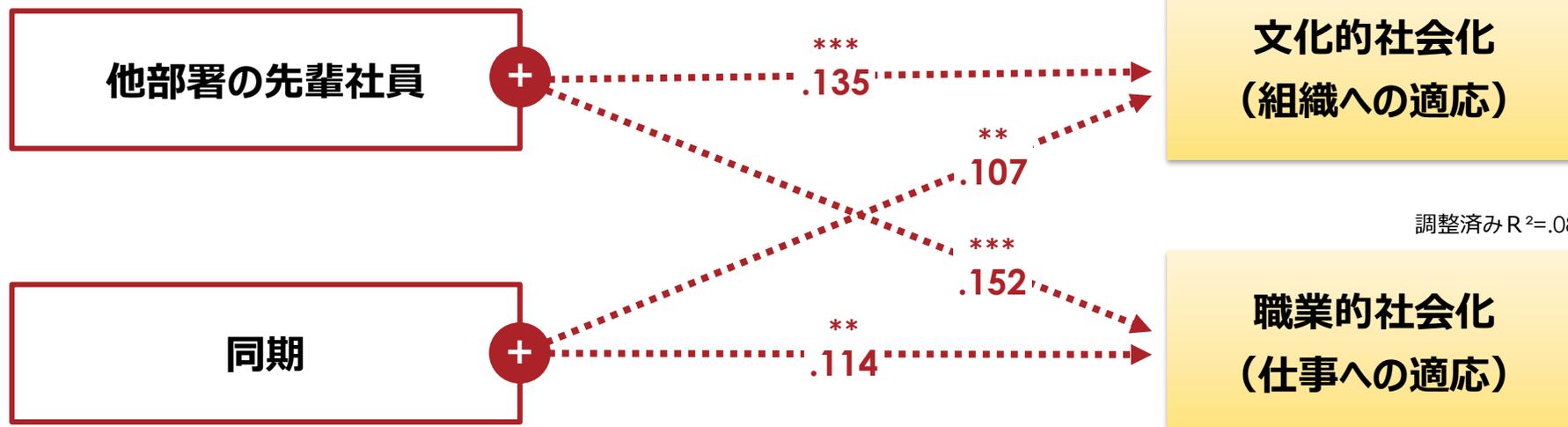
## 組織社会化に影響する業務外の交流の相手

若手社員から聴取

入社1年目における業務外の交流の相手

組織社会化

調整済み R<sup>2</sup>=.056



重回帰分析

統制変数 | 企業業績・企業規模・職種

独立変数 | 相手別懇親会頻度（上司、同期、配属先輩、他部署先輩、経営層）

\*\*\* : 0.1%水準、\*\* : 1%水準、\* : 5%水準で有意

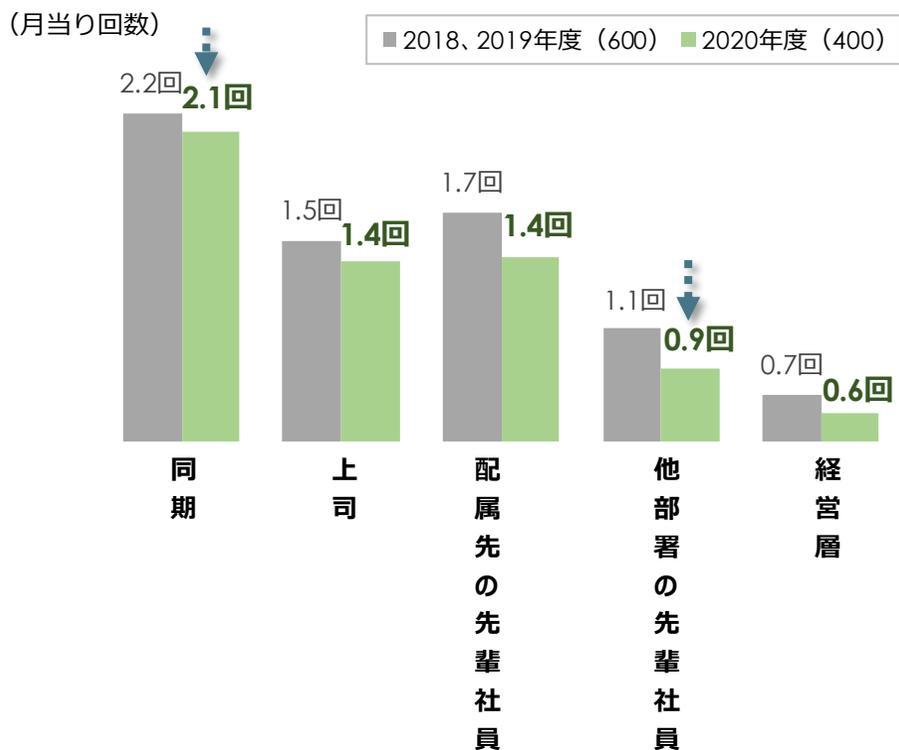
n=888（社会人1～3年目在职者）

**2020年度は、業務外の交流頻度は、他部署の先輩、同期ともに減少した。**  
**在宅勤務者は出社者に比べ、同期との交流機会は多かったが、**  
**他部署の先輩社員では差がみられず、交流の範囲が狭い傾向があった。**

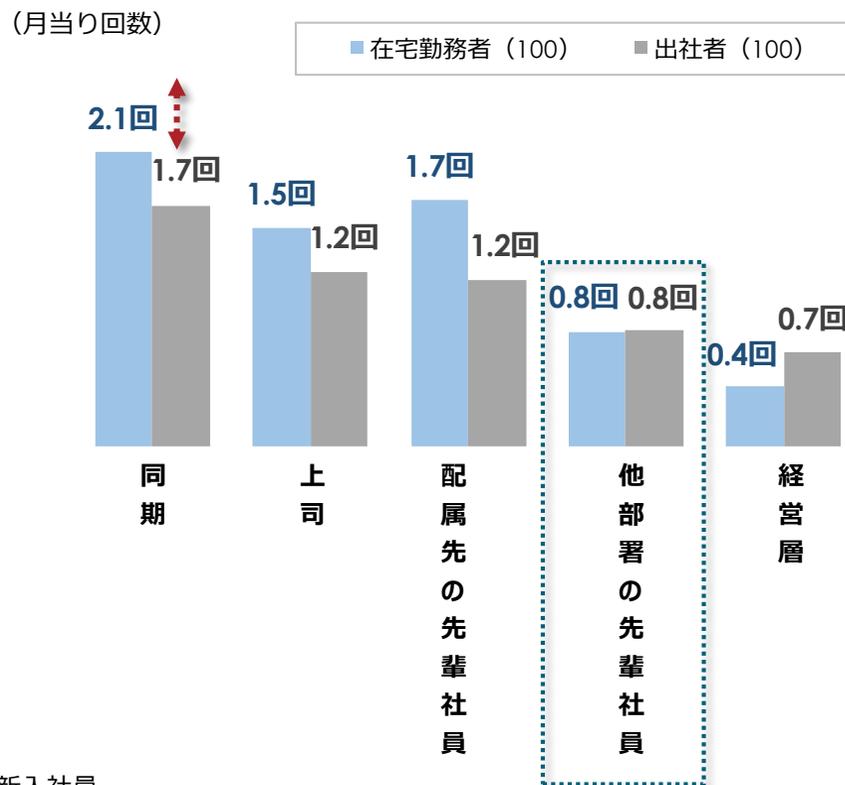
## 入社1年目における業務外の交流頻度

若手社員から聴取

### 昨年／一昨年との比較



### 2020年度在宅勤務者／出社者別



※在宅勤務者：研修期間に週5日以上、かつ本配属後に週3日以上在宅勤務を実施していた新入社員

出社者：研修期間・本配属後ともに週5日以上出社していた新入社員

# Appendix

パーソル総合研究所  
新卒入社者のオンボーディング実態調査（コロナ禍影響編）

コロナ禍におけるオンボーディングで新入社員が良かったと感じたことの自由記述回答内容は以下の通り。

コロナ禍におけるオンボーディングで新入社員が良かったと感じたこと（抜粋）

カテゴリ	良かったこと
通勤時間の削減	通勤ラッシュに巻き込まれることなく、体力消費が少なく研修にしっかり取り組むことができた。
	通勤時間を自分の時間に充てることができた。
	移動時間とか、健康面はもちろんスケジュールとしても効率が良いと感じました。
在宅勤務	オンラインだから効率が良いと感じた。
	在宅勤務が当たり前となったこと。
	自宅で研修できるため、体力的に負担にならなかった。
コロナ感染対策	感染対策が万全であること。
	オンラインで行われ、感染の心配が少なかった。
	基礎的なことはコロナ禍に関わらず、学ぶことができた。
	マスクの配布が行われたこと。
オンライン研修	オンライン研修だったが、顔が見えない分意見が言いやすかった。
	オンラインコンテンツのため繰り返し見ることができる。チャットなどでは指示が具体化され、文として残るので振り返りやすく、整理もしやすい。
	講義系のは在宅でよかった。
業務習得	コロナだからこそ在宅勤務でもできる仕事から教えて頂いたため、あまり遅れをとらなかった。
	現場研修だったので物事をすぐに覚えられた。コロナ禍だったので、直接的なお客様との対応する仕事を覚えるのも、お客様の出入りが緩やかだったのでやりやすかった。
自律遂行	自分のペースで研修を進めることができた。
	オンライン教材は自分のペースで受講できた。
精神的負担減	リラックスして受講できた。
	いつもより気を張りつめる必要がなかったため、精神的に落ち着くことは出来た。

カテゴリ	良かったこと
体力的負担減	自宅で研修できるため、体力的に負担にならなかった。
	通勤がないため、体力を仕事に使えた。
教育担当者の対応	しっかりと準備をしてくださっていた。 コロナでそんな忙しくないで、じっくり新人を教えられます。
コミュニケーションの充実	積極的なコミュニケーションの場を創るべく、ZOOMで様々なイベントを開催して頂いたところ。
今年ならではの体験	密にならないように少人数で研修を行ったため、例年では研修を行ってない部署での研修を受けることができた。
動画研修	研修内容を動画や文書で残してもらえたことが多かったため、復習ができた点。
同期とのコミュニケーション	コロナの中であっても密を避けながら同期と仲良くなれるよう考えられたプログラム内容だった。
プライベートの充実	家での日常生活を丁寧に過ごせた。
コミュニケーションの減少	普段であれば新しい環境下での人間関係などを気にして飲み会などに行きたくなくても参加していたが、そのような人間関係に悩まなくて良かった。
社会人へのスムーズな移行	在宅があったおかげで初めから働き詰めになることはなく、社会人に時間をかけてなることが出来たのは今年ならではのかなと感じた。
少人数実施	グループワークがあり、少人数で話しができたこと。
研修日程変更	研修が短くなった。
睡眠時間増	在宅なので睡眠時間を確保できた。
オンラインスキル習得	対面よりも難しく感じられる、オンラインでのコミュニケーションが身についた。
合宿研修の中止	最初は少人数単位で2週間の宿泊研修が予定されていたが、初日の途中で中止になり在宅勤務になった。
その他	交通費がかからない点。

コロナ禍におけるオンボーディングで人事担当者が成功したと思うことの自由記述回答内容は以下の通り。

コロナ禍におけるオンボーディングで人事担当者が成功したと思うこと（抜粋）

カテゴリ	成功したこと
オンライン活用	在宅ワークの定着。
	オンライン入社式。
	リモートでも成果が上がった。
	リモートを経験し適応能力ができた。
	オンラインでグループディスカッションを試みた。
	来年はオンライン形式等を当初より検討する。
	うまくオンラインを活用して、効率的に実施できるのは良いことだとあらためて感じた。
オンラインの活用は進化し、他の会議、出張等においても効率、生産性が上がった。	
オンライン研修	オンライン選択制研修。
	オンライン研修が意外と評判良かった。
	技術に関する研修をオンラインで行なった。
	他地域の社員からのオンラインによる研修実施。
	知識をインプットする研修はオンラインで1人で集中した方が効率がよい。
	オンライン教育支援ツール導入により、在宅勤務に対応できた。
オンライン研修で支障のない会社概念やビジネスマナーなどの実施。	

カテゴリ	成功したこと
研修	実務形式のロープレ。
	手書きによる課題提出が良かった。
コミュニケーション	研修カリキュラムの見直しと内製化。
	対面でのキャリア面談。
	メンター、上司と人事部の定例会。
コスト削減	イーラーニング、日報等の密な連絡制度。
	研修期間が延びた。そのことにより、横の繋がりが強化され、例年以上に同期との繋がりが強くなっている。
動画研修	コストは低減され、効果に大きな差は発見されていない。
	オンライン会議を増やしたことで旅費が大幅に削減された。
動画研修	講義を動画化して復習ができる素材として提供したため、知識の定着が高まった。

コロナ禍におけるオンボーディングで新入社員が悪かったと感じたことの自由記述回答内容は以下の通り。

コロナ禍におけるオンボーディングで新入社員が悪かったと感じたこと（抜粋）

カテゴリ	悪かったこと
コミュニケーション不足	ビデオがオフだと相手の顔が分からず人を覚えることが難しかった。
	オンラインの懇親会はコミュニケーションをとるのが難しかった。
	先輩達と話す機会がなく人の名前と顔が覚えられない上に仲良くなれない。
	意図しないコミュニケーションが生まれにくい。
	業務の説明とかだったらオンラインでいいと思うが、コミュニケーションが必要な場面ではオフラインがよかった。
同期とのコミュニケーション不足	全てリモートなので、会社内での人間関係が全く分からなかった。配属先も自分で希望するのだから、雰囲気も分からないのでほぼ適当に決められなかった。上司の方たちも困っているようだった。
	同期と全く仲良くなれなかった。
	グループワークや少人数での研修が多く、同期と交流する機会が少なかったこと。
研修内容への不満	4月から6月まではずっと在宅勤務だったので、同期との仲を深める機会がかなり減ってしまった。オンオフのメリハリをつけるのが難しかった。
	研修が潰れ、実務にすぐに配属になり、他の年の社員に後れをとる可能性が大きくなること。
	名刺交換や電話対応を練習する機会がなかった。
	急な研修内容の変更に戸惑った。
教育担当者の対応	オンラインに慣れていないせいか研修内容が不十分な気がする。先輩社員に聞いたところ例年やっていることがやられていないので不安。グループワークなどもやりにくいのでやりやすい方法をあげてほしかった。
	対応が遅すぎる。
	進行が円滑でなかったこと。
	コミュニケーションの少なさ。新卒入社で右も左もわからない状態なのに、未曾有の事態で上がバタついていて新卒に目を向けていなかった。情報の更新もされず、報連相もされず、何も知らされないまま決定事項をギリギリで言われて調整が厳しかった。

カテゴリ	悪かったこと
オンライン研修への不満	名刺の受け渡しなど、実務スキルに関する研修は対面で行って欲しかった。
IT機器の不備	座学は集中しにくい グループワークもオンラインだと話すのが被ってしまったりしてやりにくかった。
	通信回線の強化。
オンラインへの不満	電気代が高くなる。ネット環境を安定にしないといけない。
ケア不足	連絡が来ないと何もわからない点。
コロナ感染対策	話が伝わりにくい、話を伝えるのが難しい、通信が弱い人待ち。
出社への不満	新人が放ったらかしくなりがちな点。
業務習得のしづらさ	三密で行われていたこと。
研修日程変更	本来は行われていた研修などが中止になったりして中途半端に終わった。
社会人になった実感不足	その後のフォローも試みは感じられるが効果は薄いと感じる。
常時カメラオン	オンラインで済ませられる事はオンラインでもいいと感じた。
精神的負担	出勤回数が少なく、仕事を覚えるのに時間がかかること。
モチベーション低下	研修日程を延長しないでほしかった。
社員のオンライン対応力不足	例年通りの集合研修が無く、社会人としての気持ちの切り替えが出来なかった。
その他	zoomを終始ビデオオンを要求されたが、仕事についたらそんな要求はなかったもので不要だったとおもう。
	他の年の人たちより劣ってしまうんじゃないかと不安になりました。ひとりぼっちで家にいるのも寂しかったです。
	ずっとオンラインでモチベーションを保つのが大変だった。また、課題が出された時の区切りをつけにくかった。
	上司が通信機器を使えるようにして欲しい。
	無給。

コロナ禍におけるオンボーディングで人事担当者が失敗したと思うことの自由記述回答内容は以下の通り。

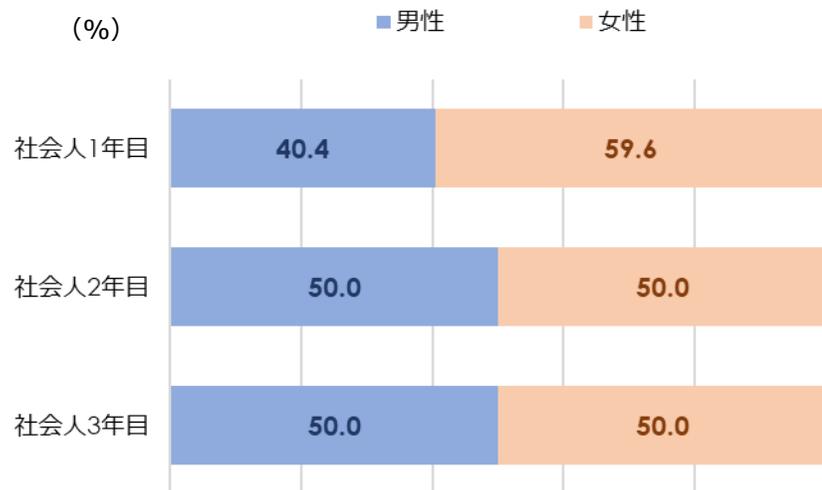
コロナ禍におけるオンボーディングで人事担当者が失敗したと思うこと（抜粋）

カテゴリ	失敗したこと
コミュニケーション	オンライン歓迎会。
	OJT等、フェイストゥフェイスの減少。
	やはり、対面でないと中々コミュニケーションはとりにくい。リモートはニュースタンダードにはならない業種もある。
	配属先上司と新卒社員とのコミュニケーションがうまく取れなかった。コロナで現場対応が優先してしまった。
	懇親会を中止したが、オンライン等方法を工夫して実施すべきだった。
	オンラインで何もかも済まそうと思うと、コミュニケーションを取る事が難しくなって、結果、早々に退職してしまった新入社員が出てしまった。
	オンライン研修では業務理解や職場のコミュニケーションの限界を感じる。
	オンラインでの歓迎会は難しい。人間関係できていない中なので余計に、、、人数は多すぎても少なすぎても盛り上がらない。
オンライン研修	オンライン教材が不足。
	オンラインを通してのOJTのやり方等が伝えられなかった。
	商材のサンプル配布が出来ず、理解に苦しんだとの意見がありました。
	ビジネスマナー系の研修はただのオンライン実施では無理。新人たち自身も不安ばかりで自信がつかない。
	オンラインで社会人マナー研修を行ったが、臨場感がないと大切さが受講者に伝わらないことが分かった。

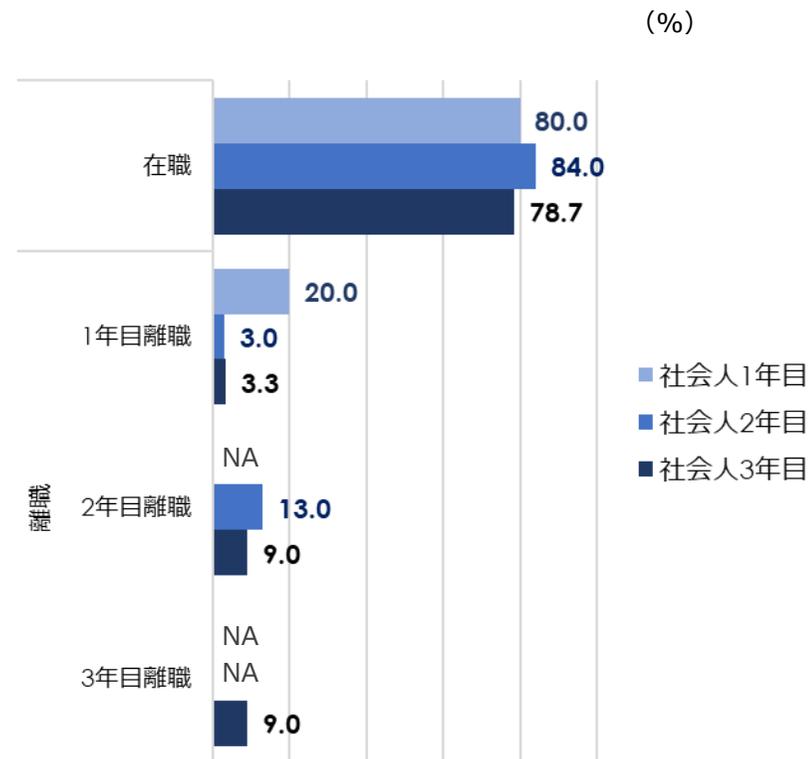
カテゴリ	失敗したこと
オンライン活用	オンライン対応に時間を要した。
	オンラインの使い方を熟知していないこと。 これまでに入社式や研修をオンラインで実施したことがなかったため、ほぼすべてが手探りで模索しながらの実施だったことにより、成果があがらなかったことです。
研修	最初期のOJT。
	理解度チェック。 休業中の勉強内容などの不足。
メンタルヘルス対策	メンタルヘルス対応。 ストレス耐性などのアセスメント。
オンライン環境整備	オンラインでの接続機器の費用が高い。 自宅のインターネット環境のばらつき。
コロナ対応	感染者がでたときの対応方法が少し遅れたこと。 スケジュール変更を何度も行い、集中力に欠けた。 決断が遅れ、場当たりの対応になった場面が多くあった。
その他	在宅ワーク時の手当。 新入社員のみ自宅勤務にしたため、現場の社員からの不満がでた。 テレワークを実施しない方針を出したことで、時代の潮流に反し、また政策に反していると思われた。

## 新卒入社1～3年目社員（1年目 n=500、2年目 n=300、3年目 n=300）

### 性別

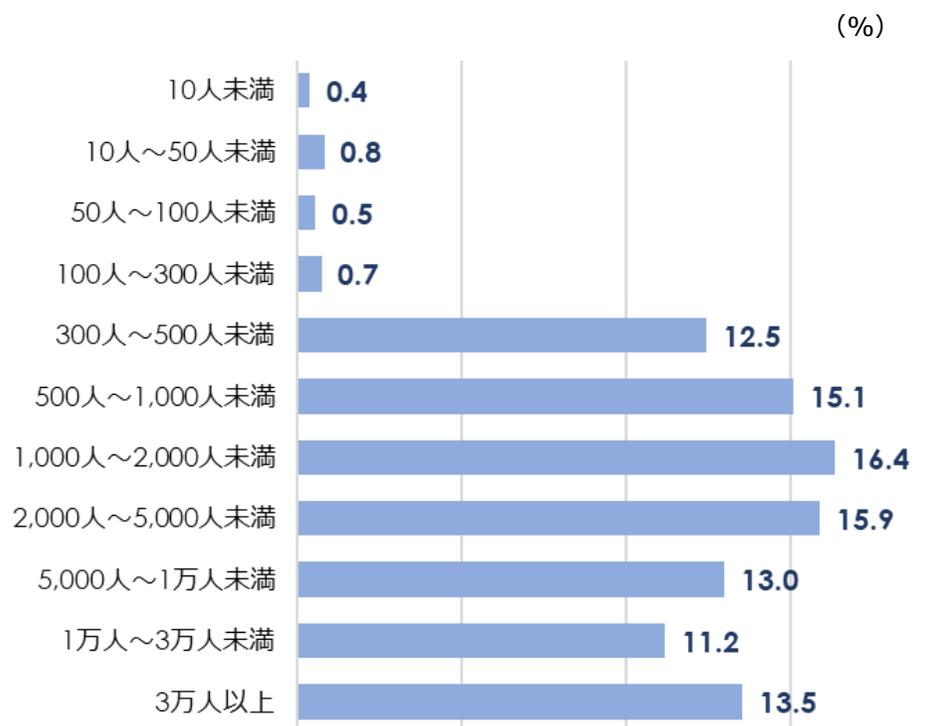


### 在職／離職



## 新卒入社1～3年目社員（n=1,100）

### 従業員規模



※300人未満企業は、社会人1年目離職者のみ

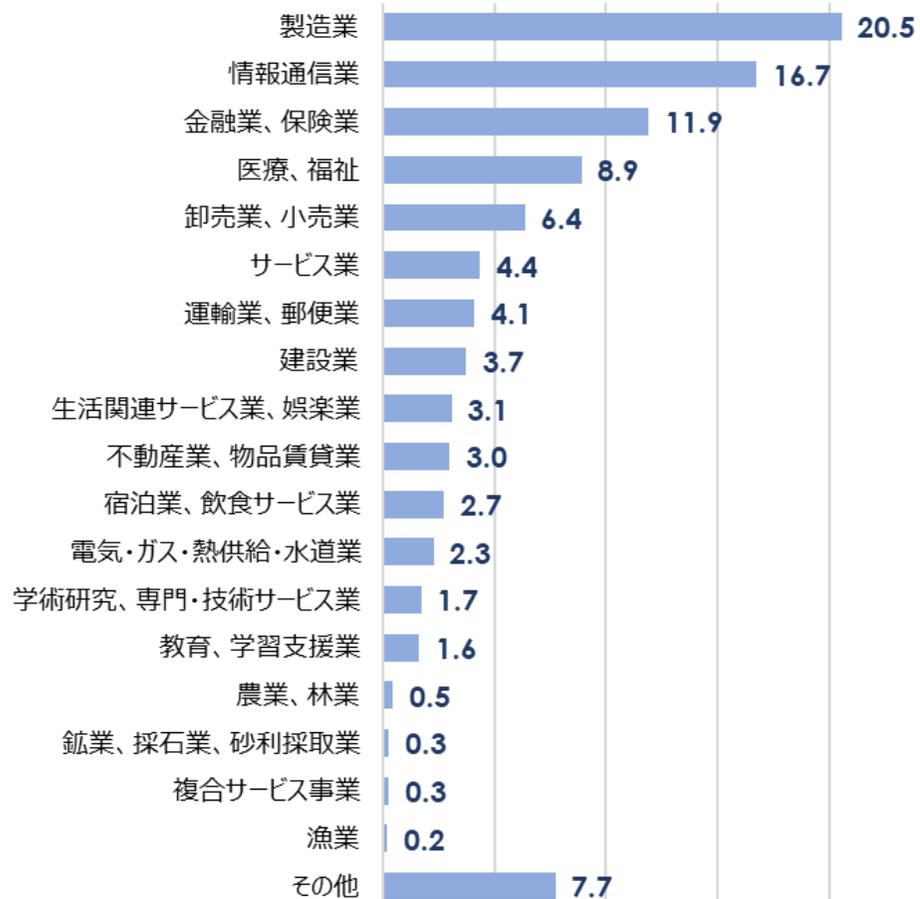
### 最終学歴



## 新卒入社1～3年目社員（n=1,100）

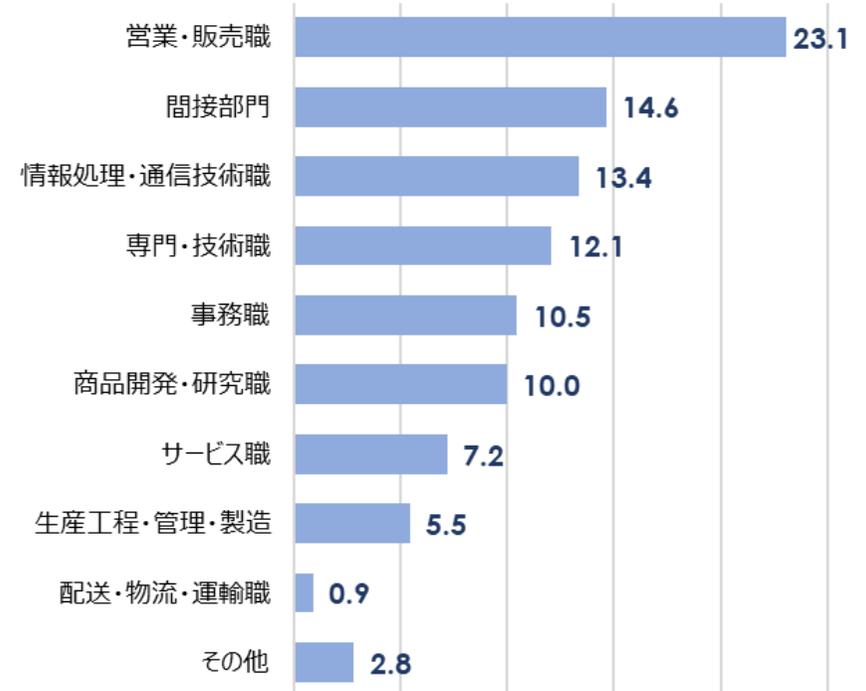
## 業種

（%）



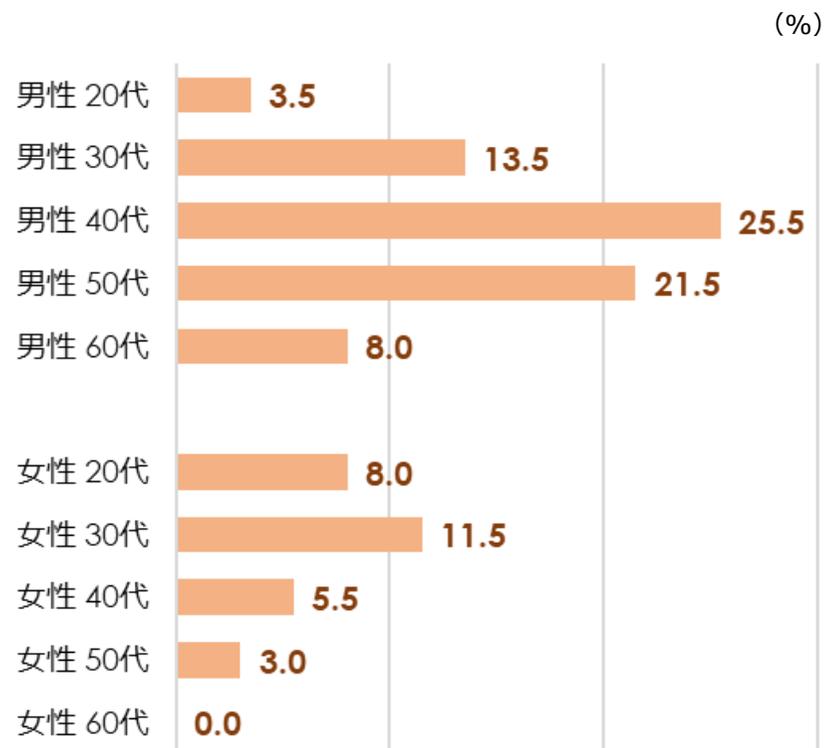
## 職種（大分類）

（%）

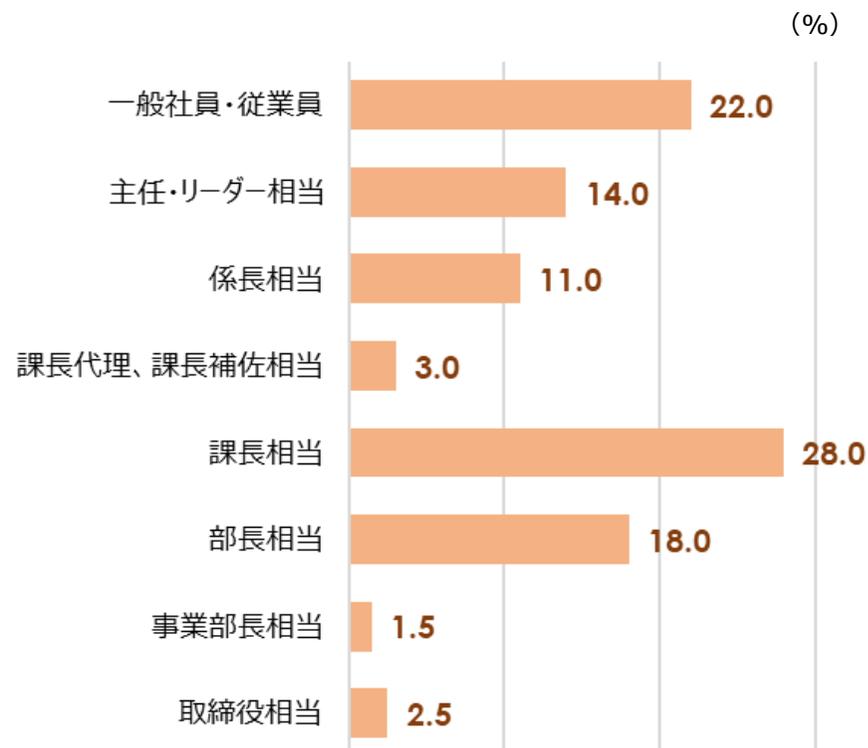


## 人事新卒育成担当者（n=200）

## 性年代

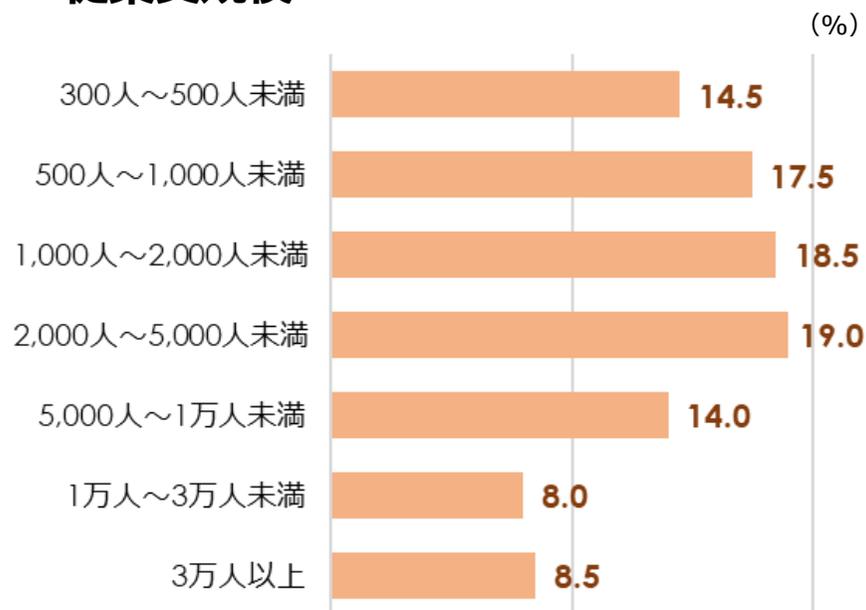


## 職位



## 人事新卒育成担当者（n=200）

## 従業員規模



## 業種

