

企業における若年層の社会人基礎力の年次変化に関する考察¹

渡辺かおり 山田香 内藤淳

<概要>

若年層の社会人基礎力は、経験によって変化するのか。また、パフォーマンスと関連があるといわれている一般知的能力や職務への性格的適合(営業職対象)は社会人基礎力の変化に影響を及ぼすのか、67社における社会人1年目と3年目計4,673名のデータを用いて確認した。その結果、1-3年目を比較すると、3年目のほうが社会人基礎力が高い傾向が確認された。また、一般知的能力と性格的適合について、それぞれが高いほど社会人基礎力が高い傾向が見られた。性格的適合については、対人対応に関連する要素や将来性に関して年次との交互作用が見られ、性格的にフィットする職務に就くことで社会人基礎力の向上がより促される可能性が示唆された。

キーワード: 社会人基礎力、年次変化、一般知的能力、職務への性格的適合、営業職

1. 問題意識

2006年に経済産業省が「職場や地域社会の中で多様な人々とともに仕事する上で必要な基礎的な能力」として社会人基礎力(3つの能力と12の要素)を提唱した。取り組みの背景には、こうした能力は、従来大人になる過程で「自然と」身につく能力とされてきたが、昨今の人口減少社会の到来、若者の価値観の変化等を踏まえると、「職場等で求められる能力(社会人基礎力)」を明確にし、産学連携等を通じて意識的に育成・評価していくための社会全体による新たな枠組みづくりが早急の課題であると考えられたためである。これを受けて、大学側も学校教育のカリキュラムに社会人基礎力の枠組みを活用し、Project Based Learningの導入や産業界との連携プロジェクトの導入など実践型学習を進めている。更に、2008年からは経済産業省主催で社会人基礎力育成グランプリを開催し、各大学での取り組み成果を披露している。

一方、学生を受け入れる企業側の意識としても、従業員数1000名以上の240社の人事を対象にした人材マネジメント実態調査(リクルートマネジメントソリューションズ,2010)によると、44.1%の企業が、「新人・若手の不適応者(メンタルヘルス不調/仕事とのミスマッチ/職場不適応など)は増えた・やや増えた」と回答しており、軽視できない状況にあることも明らかである。自社に入社した若者をいかに育て、戦力化していくのが、日本企業の喫緊の課題であるといえよう。

<研究の狙いと仮説>

企業における若年層の社会人基礎力の変化や一般知的能力、性格的適合との関連を調べた研究はあまり見られない。本研究では、年次(経験)による違いが社会人基礎力にどのように影響するのか、また、一般知的能力や職務への性格的適合が基礎力の向上にどのような影響を及ぼすのかを明らかにする。

仮説① 社会人基礎力は経験(年次)を経るほどに高まるだろう【研究1】

社会人基礎力は経験を通じて身につけていくものと考えられるため、年次を経ることで基礎力が向上していくのかを確認する。併せて、伸びやすい要素や伸びにくい要素があるのかについても検討する。

仮説② a)一般知的能力が高いほど社会人基礎力のレベルは高いだろう

b)一般知的能力が高いほど年次による社会人基礎力の向上の程度が大きいだろう【研究2】

仮説③ a)職務への性格的適合が高いほど社会人基礎力のレベルは高いだろう

b)職務への性格的適合が高いほど年次による社会人基礎力の向上の程度が大きいだろう

【研究3】

社会人基礎力の向上やそれらを促進する要因に関する実証的な先行研究は見当たらないが、一般知的能力や性格的適合が高いほど新たな能力を身につけたり、伸ばしたりするのが容易であると予想される。また、社会人基礎力はその定義からパフォーマンス(職務遂行能力)を発揮するためのベースとなる能力だとい

¹ Watanabe Kaori, Yamada Kaori, Naito Jun (株式会社リクルートマネジメントソリューションズ)

E-mail: kaori_watanabe@recruit-ms.co.jp, kaori_yamada@recruit-ms.co.jp, jun_naito@recruit-ms.co.jp

参考文献一覧は、当日会場で配布します。

えよう。性格および一般知的能力検査とパフォーマンスとの関連については、米国を中心に多くの先行研究がなされている (Barrick & Mount, 1991; Hunter & Hunter, 1984; Schmitt, Gooding & Kirsch, 1984)。日本においても、持主・今城・内藤・二村 (2004) や飯塚・持主・内藤・二村 (2005) が採用時に実施された性格および一般知的能力検査の結果と入社後のパフォーマンスとの関係性について報告している。また、パフォーマンスを考える上で、個人と環境のフィット(Person-Environment Fit)も重要な要素である。フィットの研究では、職務要件と個人が有するスキル・知識・能力等との適合度が高いほど、パフォーマンスが高くなるとされている (Kristof-Brown, Zimmerman & Johnson, 2005)。日本においても営業職を対象に行った渡辺・福山・山田・内藤の研究(2009)では、性格的適合がパフォーマンスに影響することが示されている。このようなことから、一般知的能力、性格的適合が高いほど、社会人基礎力の年次変化(向上)の程度が大きいと予想される。

2. 手続き

<分析対象者>

本研究は、新卒入社1年目と3年目の若手社員を対象に社会人基礎力の年次変化について分析を行う(表1)。1年目と3年目の対象者は同一人物ではないが、67社2,298名(1年目)と2,375名(3年目)というかなり大きな標本を用いるため、平均値の差をもって社会人基礎力の変化とみなすことができると考える。

分析対象となる標本において、一般知的能力と性格的適合のデータが完全に整合していないため、表2のような分析デザインとした。また、研究3における職務への性格的適合は、営業職の標本を対象にして分析を行った。

表1 調査概要

実施期間	2009年11月24日～2010年2月23日
対象	新卒入社した1年目社員2,298名と3年目社員2,375名の計4,673名
	全職種: 67社9職種(営業 販売 一般管理 企画・調査 プログラマー・SE 研究・開発 生産 技術・設計 技能 その他) 4,673名
	営業職: 46社 1,999名
方法	各企業の人事部門が調査対象となる若手社員の直属上司に調査票を配布し回収
内容	調査対象となる若手社員の上司が、調査対象者の日ごろの行動や、組織・職務への適応度について評定(「社会人基礎力」「その他の評価」2側面16項目)

表2 分析デザイン

全職種	一般知的能力有	3,916名	4,673名	■ 研究1 年次別傾向: 4,673名 □ 研究2 一般知的能力×年次: 3,916名のうち 一般知的能力上位・下位25%のみ分析に使用 ▨ 研究3 性格的適合×年次: 1,999名のうち 性格的適合上位・下位25%のみ分析に使用
	一般知的能力無	757名		
営業職	一般知的能力有	1,676名	1,999名	
	一般知的能力無	323名		

<分析に用いた変数>

社会人基礎力: 「前に踏み出す力」(「主体性」「働きかけ力」「実行力」の3要素)、「考え抜く力」(「課題発見力」「計画力」「創造力」の3要素)、「チームで働く力」(「発信力」「傾聴力」「柔軟性」「状況把握力」「規律性」「ストレスコントロール力」の6要素)、計12要素について、定義に基づいた評価項目を各要素1項目ずつ作成し、対象となる若手社員の直属上司に5件法で尋ねた(1:そういえない-5:明らかにそういえる)。

その他評価: 「将来性」「職場適応度」「職務適応度」「メンタルヘルス良好度」の4要素について、社会人基礎力と同様、直属上司に5件法で尋ねた。

一般知的能力: 新しい知識を吸収したり、活用したりするための基礎的な能力として、総合適性検査 SPI2 (リクルートマネジメントソリューションズ)の基礎能力得点を用いた。得点の上位・下位約25%をそれぞれG群とP群とした。

職務への性格的適合: 経済産業省が行なった人材ニーズ調査(2004)にもとづいて、他の職種と比較して営業職に特徴的に求められる要件を抽出した。次に、この抽出された要件に概念的に対応する5つの性格適性要素を総合適性検査 SPI2の中から選び出し、合成指標を構成した(性格的適合得点)。5つの要素は、「多くの人と接する(対人接触)」「人との折衝を行う(対人折衝)」「予定外のことがらに対応する(予定外

対応)」「自分で考えながら自律的に進める(自律遂行)」「前例のないことに取り組む(前例のない課題への対応)」である。性格的適合得点の上位・下位約 25%をそれぞれG群とP群とした。

<分析結果>

研究 1 年次別傾向

年次(経験)が与える影響を調べるために、社会人基礎力とその他指標について年次別の分析を行った(表 3)。その結果、柔軟性とメンタルヘルス良好度は有意傾向であったが、それ以外の要素は3年目が1年目より有意に高い得点であった。全体に、「前に踏み出す力」や「考え抜く力」の2側面では1-3年目の平均値差が比較的大きく、「チームで働く力」では平均値差が小さめであるという傾向が見られた。

研究2 一般知的能力が社会人基礎力の変化に与える影響

一般知的能力と年次の二元配置分散分析を行った(表 4)。その結果、社会人基礎力の全ての要素で一般知的能力の主効果が有意となり、仮説 a は支持された。一方で、一般知的能力と年次の交互作用については有意差が確認されず、仮説 b は支持されなかった。但し、「創造力」と「実行力」については有意傾向が見られており、「創造力」は1-3年間で一般知的能力 P 群ではほぼ変化がないのに対し、一般知的能力 G 群では向上する傾向があった。反対に「実行力」では、1-3年間で G 群ではほぼ変化がないのに対し、P 群では向上する傾向が見られた。(図 1、2)。

研究 3 営業職における職務への性格的適合が社会人基礎力の変化に与える影響

営業職を対象に、性格的適合と年次の二元配置分散分析を行った(表 5)。その結果、「主体性」、「働きかけ力」、「実行力」、「課題発見力」、「創造力」、「発信力」、「ストレスコントロール力」において、性格的適合の主効果が有意となり、仮説 a は全般的に指示された。また、社会人基礎力の「柔軟性」、「状況把握力」の2要素については交互作用が見られ、また「傾聴力」や「規律性」についても有意傾向が見られることから、仮説 b についても部分的に支持されたといえる(図 3~6)。これらは要素については、1年目では性格的適合 G 群 - P 群間であまり差がないが、3年目になると G 群のほうが顕著に高まる傾向が見られた。

3. 総合考察

仮説①は支持されたが、課題遂行面に関わる「前に踏み出す力」や「考え抜く力」は向上しやすいのに対して、人との協働に関わる「チームで働く力」は向上しにくい傾向が確認された。この原因として、仕事内容の高度化、複雑化が進む環境の中で、若手社員に対する周囲の指導・育成が知識・スキル主体の関わりとなっていたり、本人や周囲の意識がまずは仕事に慣れ、与えられた業務を滞りなく進めるようになることに向かってしまうため、意見や立場の違いを理解する力(柔軟性)や他者と折り合いをつけていく力など対人面での成熟が求められる対応力については十分に育成的な関わりができていないということが一因として考えられる。

仮説②a と仮説③a は全般的に支持されたことから、一般知的能力が高い人、また職務に対する性格的適合が高い人は、仕事全般において高いパフォーマンスを発揮する可能性があり、社会人基礎力も高くなると考えられる。一般知的能力や職務への性格的適合とパフォーマンスとの関係は従来の研究でも指摘されていたが、社会人基礎力にも影響していることは、採用時に応募者の一般知的能力と性格特徴を確認することの重要性をあらためて示す結果といえる。

仮説②b は支持されなかった一方で、仮説③b は部分的に支持された。このことから、少なくとも若手企業人の時期においては、一般知的能力が高くなかったとしても、たとえば目標設定し確実にフットワークよく行動に移していくという意欲的な取り組みによってカバーすることができるため、P 群であっても G 群と同様に経験を通じて社会人基礎力が伸びていくものと考えられる。また、営業職の場合は他の職種に比べて対人対応力を求められることや鍛えられる機会が多いと考えられるため、性格的な適合が高ければ自己効力感が高くなりやすく、そのため、経験を通じて学びやすく社会人基礎力が高まっていくのだと考えられる。営業職を対象に行った渡辺ら(2009)の研究においても、性格的適合が高いとパフォーマンスが高まるという結果が得られている。性格的適合度が高い人たちは仕事になじむのも早く、経験を積むほど高まりやすいため、ある程度自分で仕事がまわせる 3 年目になると成果を上げやすく、結果として社会人基礎力のみならず、メンタルヘルス良好度や将来性も高くなるのではないだろうか。

ただし、今回の分析結果から一般知的能力は社会人基礎力の伸び幅にあまり影響しないという傾向が確認されたが、この傾向は若手企業人に限った傾向である可能性もある。一般に、企業人としてのキャリアを積

み重ねていくほど仕事の難度や複雑性は高まっていく傾向にあるため、たとえば管理職前後の企業人に関して同様の分析を行った場合には一般知的能力と年次の交互作用がより高いレベルで確認されるという可能性もある。この意味で、今回の分析結果が若手企業人を対象にしたものであることには留意が必要である。

今後の展開

本研究はデータの制約があり、このようなデザインで分析を行ったが、今後継続してデータ収集を行い、縦断的な研究として取り組んでいきたい。また、今回は営業職のみを取り上げたが、他職種についても検討を行ない、職種により違いを確認したい。

今回は社会人基礎力の向上に影響するものとして本人要因の一般知的能力と職務への性格的適合を取り上げたが、他にも関連する要素はあると考えられる。本人のものの見方や組織への適応のしやすさ、環境要因として上司や周囲のかかわりなどがある。今後、企業における若年層の成長を規定する要因を明らかにし、採用・配置配属、さらに育成につなげる包括的な研究として環境要因も含めて、検証を行っていきたい。

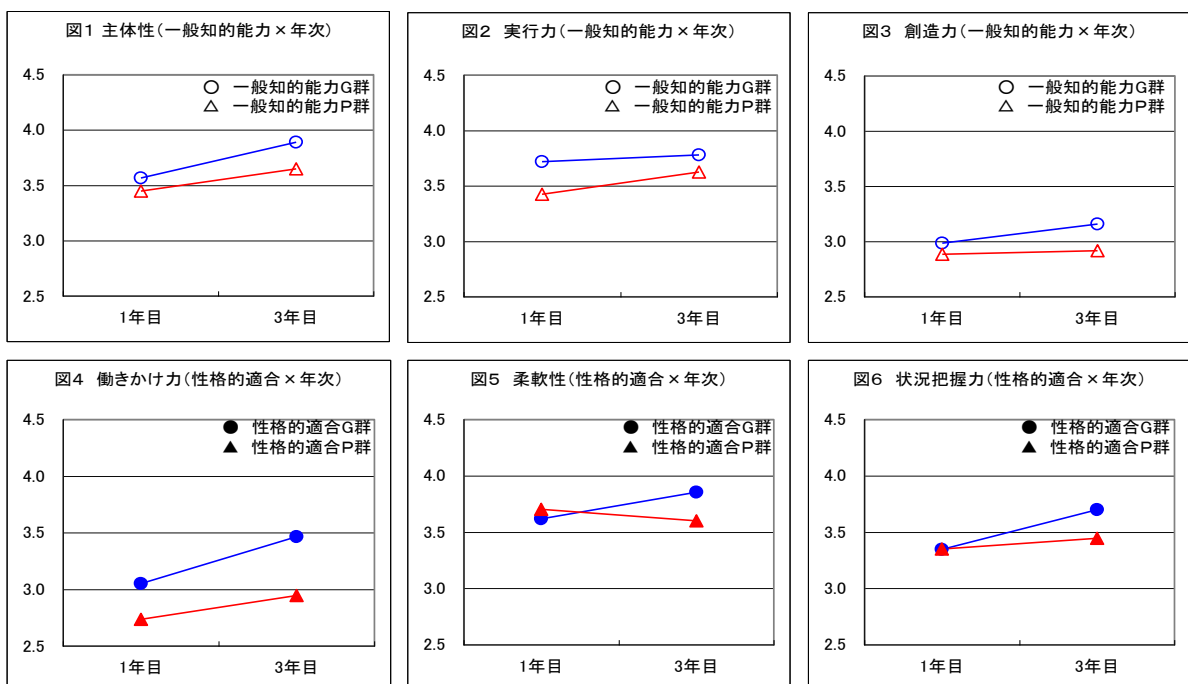


表3 年次別傾向 (年次1/3年目)

前 に 踏 み 出 す 力	年次	全職種				
		N	平均値	標準偏差	t検定	平均値差
主体性	1年目	2298	3.53	0.94	**	0.27
	3年目	2375	3.80	0.92	**	
働きかけ力	1年目	2298	3.01	0.94	**	0.26
	3年目	2375	3.27	0.95	**	
実行力	1年目	2298	3.58	0.88	**	0.14
	3年目	2375	3.71	0.89	**	
課題発見力	1年目	2297	3.16	0.86	**	0.24
	3年目	2375	3.40	0.89	**	
考え抜く力	1年目	2298	2.97	0.83	**	0.27
	3年目	2374	3.24	0.88	**	
創造力	1年目	2298	2.94	0.80	**	0.12
	3年目	2375	3.06	0.82	**	
発信力	1年目	2298	3.22	0.91	**	0.15
	3年目	2375	3.37	0.90	**	
傾聴力	1年目	2298	3.67	0.82	**	0.07
	3年目	2375	3.74	0.80	**	
チームで働く力	1年目	2297	3.69	0.78	+	0.04
	3年目	2375	3.74	0.79	+	
状況把握力	1年目	2298	3.45	0.85	**	0.16
	3年目	2375	3.61	0.83	**	
規律性	1年目	2298	4.05	0.86	**	0.08
	3年目	2375	4.13	0.83	**	
ストレスコントロール力	1年目	2298	3.47	0.80	**	0.10
	3年目	2375	3.58	0.82	**	
将来性	1年目	2298	3.46	0.92	**	0.21
	3年目	2375	3.67	1.01	**	
その他評価	1年目	2298	4.05	0.78	**	0.09
	3年目	2375	4.14	0.76	**	
職務適応度	1年目	2298	3.61	0.91	**	0.18
	3年目	2375	3.79	0.95	**	
メンタルヘルス良好度	1年目	2298	3.69	0.80	+	0.04
	3年目	2375	3.74	0.82	+	

+ p<.10 * p<.05 ** p<.01

表4 分散分析表（一般知的能力G/P群×年次1/3年）

		能力	年次	N	平均	標準偏差	平均値差	要因	平方和	自由度	平均平方和	F	
前に踏み出す力	主体性	G群	1年目	555	3.57	0.94	0.32	能力	16.35	1	16.35	17.84	**
			3年目	477	3.89	0.95		年次	35.46	1	35.46	38.69	**
		P群	1年目	527	3.45	0.96	0.20	能力×年次	1.88	1	1.88	2.05	ns
			3年目	503	3.65	0.98		残差	1886.19	2058	0.92		
		全体		1938.15	2061								
		働きかけ力	G群	1年目	555	3.08	0.90	0.20	能力	10.10	1	10.10	10.96
	3年目			477	3.28	1.00		年次	15.64	1	15.64	16.96	**
	P群		1年目	527	2.96	0.97	0.15	能力×年次	0.23	1	0.23	0.25	ns
			3年目	503	3.12	0.97		残差	1897.38	2058	0.92		
	全体		1922.58	2061									
	実行力		G群	1年目	555	3.72	0.89	0.06	能力	25.93	1	25.93	32.13
		3年目		477	3.78	0.88		年次	8.68	1	8.68	10.76	**
P群		1年目	527	3.42	0.90	0.20	能力×年次	2.60	1	2.60	3.22	+	
		3年目	503	3.62	0.92		残差	1661.22	2058	0.81			
全体		1698.56	2061										
考え抜く力		課題発見力	G群	1年目	555	3.31	0.86	0.24	能力	62.84	1	62.84	84.05
	3年目			477	3.55	0.91		年次	22.05	1	22.05	29.49	**
	P群		1年目	527	2.99	0.83	0.18	能力×年次	0.42	1	0.42	0.56	ns
			3年目	503	3.17	0.86		残差	1538.81	2058	0.75		
	全体		1621.87	2061									
	計画力		G群	1年目	555	3.13	0.87	0.23	能力	47.00	1	47.00	62.01
		3年目		477	3.36	0.91		年次	27.83	1	27.83	36.72	**
		P群	1年目	527	2.83	0.82	0.24	能力×年次	0.02	1	0.02	0.02	ns
			3年目	503	3.06	0.89		残差	1560.02	2058	0.76		
		全体		1633.22	2061								
		創造力	G群	1年目	555	2.99	0.80	0.17	能力	15.05	1	15.05	21.55
	3年目			477	3.16	0.86		年次	5.35	1	5.35	7.66	**
P群	1年目		527	2.89	0.83	0.03	能力×年次	2.64	1	2.64	3.78	+	
	3年目		503	2.92	0.85		残差	1437.44	2058	0.70			
全体			1459.44	2061									
チームで働く力	発信力		G群	1年目	555	3.35	0.91	0.09	能力	30.99	1	30.99	36.65
		3年目		477	3.44	0.94		年次	7.44	1	7.44	8.80	**
		P群	1年目	527	3.07	0.90	0.15	能力×年次	0.47	1	0.47	0.55	ns
			3年目	503	3.22	0.93		残差	1739.79	2058	0.85		
		全体		1778.36	2061								
		傾聴力	G群	1年目	555	3.74	0.80	0.02	能力	21.95	1	21.95	31.39
	3年目			477	3.77	0.86		年次	2.86	1	2.86	4.10	*
	P群		1年目	527	3.48	0.89	0.13	能力×年次	1.38	1	1.38	1.97	ns
			3年目	503	3.61	0.80		残差	1439.10	2058	0.70		
	全体		1465.49	2061									
	柔軟性		G群	1年目	555	3.74	0.80	0.00	能力	6.07	1	6.07	8.92
		3年目		477	3.74	0.84		年次	0.51	1	0.51	0.75	ns
P群		1年目	527	3.60	0.85	0.06	能力×年次	0.43	1	0.43	0.62	ns	
		3年目	503	3.66	0.81		残差	1400.21	2058	0.68			
全体		1407.30	2061										
状況把握力		G群	1年目	555	3.50	0.84	0.16	能力	11.08	1	11.08	15.29	**
	3年目		477	3.66	0.86		年次	13.89	1	13.89	19.17	**	
	P群	1年目	527	3.35	0.87	0.17	能力×年次	0.00	1	0.00	0.00	ns	
		3年目	503	3.51	0.83		残差	1491.12	2058	0.72			
	全体		1515.50	2061									
	規律性	G群	1年目	555	4.07	0.84	0.12	能力	10.92	1	10.92	14.32	**
3年目			477	4.19	0.85		年次	7.05	1	7.05	9.24	**	
P群		1年目	527	3.93	0.96	0.11	能力×年次	0.01	1	0.01	0.02	ns	
		3年目	503	4.04	0.84		残差	1569.50	2058	0.76			
全体		1587.02	2061										
ストロースル		G群	1年目	555	3.54	0.74	0.04	能力	8.07	1	8.07	12.00	**
	3年目		477	3.58	0.82		年次	2.15	1	2.15	3.20	+	
	P群	1年目	527	3.39	0.89	0.09	能力×年次	0.22	1	0.22	0.33	ns	
		3年目	504	3.48	0.83		残差	1385.35	2059	0.67			
	全体		1395.73	2062									
	その他評価	将来性	G群	1年目	555	3.56	0.92	0.13	能力	30.29	1	30.29	30.25
3年目				477	3.70	1.04		年次	10.93	1	10.93	10.91	**
P群			1年目	527	3.31	1.01	0.16	能力×年次	0.07	1	0.07	0.07	ns
			3年目	503	3.47	1.04		残差	2060.87	2058	1.00		
全体			2101.46	2061									
職場適応度			G群	1年目	555	4.07	0.75	0.05	能力	2.20	1	2.20	3.26
		3年目		477	4.12	0.85		年次	3.83	1	3.83	5.67	*
		P群	1年目	527	3.97	0.90	0.12	能力×年次	0.58	1	0.58	0.85	ns
			3年目	503	4.09	0.79		残差	1389.32	2058	0.68		
		全体		1395.90	2061								
		職務適応度	G群	1年目	555	3.68	0.91	0.18	能力	21.76	1	21.76	23.26
3年目				477	3.87	0.97		年次	12.39	1	12.39	13.25	**
P群	1年目		527	3.50	0.99	0.13	能力×年次	0.34	1	0.34	0.37	ns	
	3年目		503	3.63	1.01		残差	1925.66	2058	0.94			
全体			1959.11	2061									
メンタル良好度	G群		1年目	555	3.74	0.78	-0.01	能力	3.80	1	3.80	5.39	*
		3年目	477	3.73	0.84		年次	0.22	1	0.22	0.32	ns	
	P群	1年目	527	3.62	0.87	0.05	能力×年次	0.48	1	0.48	0.68	ns	
		3年目	503	3.67	0.87		残差	1450.64	2058	0.70			
	全体		1455.24	2061									

+ p<.10 * p<.05 ** p<.01

表5 分散分析表 (職務への性格的適合G/P群×年次1/3年)

		性格的適合	年次	N	平均	標準偏差	平均値差	要因	平方和	自由度	平均平方和	F		
前に踏み出す力	主体性	G群	1年目	181	3.54	1.00	0.42	性格的適合	13.10	1	13.10	13.29	**	
			3年目	177	3.97	0.88		年次	25.56	1	25.56	25.93	**	
		P群	1年目	199	3.34	1.01	0.31	性格的適合×年次	0.64	1	0.64	0.65	ns	
			3年目	206	3.65	1.07		残差	748.31	759	0.99			
				全体				786.72	762					
		働きかけ力	G群	1年目	181	3.05	1.02	0.41	性格的適合	32.94	1	32.94	32.06	**
	3年目			177	3.46	0.94		年次	18.64	1	18.64	18.14	**	
	P群		1年目	199	2.73	1.08	0.21	性格的適合×年次	1.91	1	1.91	1.86	ns	
			3年目	206	2.95	1.00		残差	779.86	759	1.03			
			全体				832.04	762						
	実行力		G群	1年目	181	3.50	0.97	0.33	性格的適合	12.98	1	12.98	13.58	**
		3年目		177	3.84	0.87		年次	13.67	1	13.67	14.31	**	
P群		1年目	199	3.31	1.02	0.20	性格的適合×年次	0.81	1	0.81	0.84	ns		
		3年目	206	3.51	1.03		残差	725.28	759	0.96				
		全体				752.03	762							
考え抜く力		課題発見力	G群	1年目	181	2.99	0.93	0.50	性格的適合	5.23	1	5.23	6.00	*
	3年目			177	3.49	0.83		年次	29.70	1	29.70	34.09	**	
	P群		1年目	199	2.92	0.94	0.29	性格的適合×年次	1.96	1	1.96	2.25	ns	
			3年目	206	3.22	1.01		残差	661.23	759	0.87			
			全体				696.97	762						
	計画力		G群	1年目	181	2.82	0.93	0.46	性格的適合	2.41	1	2.41	2.87	+
		3年目		177	3.28	0.91		年次	31.31	1	31.31	37.29	**	
		P群	1年目	199	2.76	0.85	0.35	性格的適合×年次	0.54	1	0.54	0.64	ns	
			3年目	206	3.12	0.97		残差	637.32	759	0.84			
				全体				670.97	762					
		創造力	G群	1年目	181	2.92	0.93	0.24	性格的適合	9.19	1	9.19	11.49	**
	3年目			177	3.16	0.91		年次	7.61	1	7.61	9.52	**	
P群	1年目		199	2.74	0.86	0.16	性格的適合×年次	0.32	1	0.32	0.40	ns		
	3年目		206	2.90	0.88		残差	607.15	759	0.80				
			全体				623.89	762						
チームで働く力	発信力		G群	1年目	181	3.24	1.03	0.23	性格的適合	9.59	1	9.59	10.51	**
		3年目		177	3.47	0.90		年次	9.98	1	9.98	10.93	**	
		P群	1年目	199	3.02	0.96	0.23	性格的適合×年次	0.00	1	0.00	0.00	ns	
			3年目	206	3.25	0.93		残差	692.71	759	0.91			
				全体				712.06	762					
		傾聴力	G群	1年目	181	3.55	0.96	0.23	性格的適合	1.49	1	1.49	1.84	ns
	3年目			177	3.79	0.79		年次	2.68	1	2.68	3.30	+	
	P群		1年目	199	3.58	0.90	0.00	性格的適合×年次	2.47	1	2.47	3.05	+	
			3年目	206	3.58	0.93		残差	615.23	759	0.81			
			全体				621.54	762						
	柔軟性		G群	1年目	181	3.62	0.86	0.23	性格的適合	1.32	1	1.32	1.87	ns
		3年目		177	3.85	0.83		年次	0.84	1	0.84	1.19	ns	
P群		1年目	199	3.70	0.77	-0.10	性格的適合×年次	5.36	1	5.36	7.62	**		
		3年目	206	3.60	0.89		残差	533.74	759	0.70				
		全体				541.00	762							
状況把握力		G群	1年目	181	3.35	0.94	0.35	性格的適合	2.97	1	2.97	3.71	+	
	3年目		177	3.70	0.77		年次	9.50	1	9.50	11.86	**		
	P群	1年目	199	3.35	0.94	0.09	性格的適合×年次	3.15	1	3.15	3.93	*		
		3年目	206	3.45	0.91		残差	608.49	759	0.80				
			全体				623.37	762						
	規律性	G群	1年目	181	3.87	0.96	0.23	性格的適合	0.09	1	0.09	0.10	ns	
3年目			177	4.10	0.80		年次	2.51	1	2.51	2.96	+		
P群		1年目	199	3.96	0.96	0.00	性格的適合×年次	2.45	1	2.45	2.89	+		
		3年目	206	3.96	0.94		残差	643.55	759	0.85				
		全体				648.31	762							
コントロールスキル		G群	1年目	181	3.50	0.86	0.27	性格的適合	11.34	1	11.34	15.90	**	
	3年目		177	3.77	0.80		年次	8.18	1	8.18	11.48	**		
	P群	1年目	199	3.32	0.88	0.15	性格的適合×年次	0.64	1	0.64	0.90	ns		
		3年目	206	3.47	0.83		残差	541.07	759	0.71				
			全体				560.72	762						
	その他評価	将来性	G群	1年目	181	3.48	1.06	0.39	性格的適合	17.98	1	17.98	16.92	**
3年目				177	3.87	0.90		年次	9.68	1	9.68	9.11	**	
P群			1年目	199	3.34	0.98	0.06	性格的適合×年次	5.44	1	5.44	5.12	*	
			3年目	206	3.39	1.15		残差	806.74	759	1.06			
			全体				838.69	762						
職場適応度			G群	1年目	181	4.04	0.90	0.19	性格的適合	2.48	1	2.48	3.67	+
		3年目		177	4.23	0.69		年次	4.14	1	4.14	6.14	*	
		P群	1年目	199	3.97	0.85	0.11	性格的適合×年次	0.30	1	0.30	0.45	ns	
			3年目	206	4.08	0.83		残差	511.73	759	0.67			
				全体				518.44	762					
		職務適応度	G群	1年目	181	3.45	1.02	0.42	性格的適合	5.94	1	5.94	5.82	*
3年目				177	3.88	0.88		年次	15.63	1	15.63	15.31	**	
P群	1年目		199	3.41	1.03	0.15	性格的適合×年次	3.50	1	3.50	3.43	+		
	3年目		206	3.56	1.08		残差	775.01	759	1.02				
			全体				799.00	762						
ルメン ス ン タ 良 好 度 へ	G群		1年目	181	3.61	0.87	0.30	性格的適合	5.92	1	5.92	8.52	**	
		3年目	177	3.91	0.74		年次	5.19	1	5.19	7.46	**		
	P群	1年目	199	3.57	0.85	0.03	性格的適合×年次	3.27	1	3.27	4.70	*		
		3年目	206	3.60	0.86		残差	527.68	759	0.70				
			全体				541.44	762						

+ p<.10 * p<.05 ** p<.01