

<調査概要>

中途入社後活躍調査 第1弾&第3弾

- 実施期間：2018年2月26日(月)～2月28日(水)および3月28日(水)～3月30日(金)
- 調査対象：過去5年以内に従業員数300名以上の企業に正社員・正職員として中途入社された方
- 回答数：5,378名
- 調査方式：webを使用したアンケート

中途入社後活躍調査 第2弾

- 実施期間：2019年2月26日(火)～3月4日(月)
- 調査対象：過去1～3年以内に従業員数300名以上の企業に正社員・正職員として転職された方
- 回答数：946名
- 調査方式：webを使用したアンケート

<中途入社者活躍支援サービス>

GLOVER|Refer

- GLOVER Refer(グラバーリファー)

～知り合いの社員によるRJP

テクノロジーとプロの伴走によるリファラル採用支援サービス

<https://gloverhr.com/>

△サンカク

- サンカク

～未来の職場の同僚によるRJP

今までリーチできなかった優秀層と直接会えるイベント型採用サービス

<https://sankak.jp/client/lp/internship>

「個」の力を最大限に引き出すマネジメント 中途入社者活躍支援メソッド

中途入社後活躍調査(2018-2019)

2019年8月発行

- 発行人：高森 純(株式会社リクルートキャリア 事業開発室 リファラルグループ マネジャー)
- 分析と分析結果の解釈に対する助言：守島 基博(学習院大学経済学部 経営学科 教授 副学長)
- 全体解説：高森 純、藤井 薫(株式会社リクルートキャリア HR統括編集長)
- 制作パートナー：デザイン ▶KuwaDesign
- 調査結果問い合わせ先：株式会社リクルートキャリア 事業開発室
- 報道・メディアの方向けお問い合わせ先：
株式会社リクルートキャリア 広報部 社外広報グループ 担当：阿波賀 藍
TEL：03-3211-7117 MAIL：kouho@waku-2.com

深刻な人手不足で、進化が不可避な採用戦略

成功の秘訣は、“採用”と“定着”の新たな方法

急速な人口減少の中、企業は深刻な人手不足に直面している。企業間での人材の争奪戦が激化する中、入社後半年以内に辞めてしまう中途入社者が多く存在するという現実。中途入社者の定着の鍵はどこにあるのか。企業はどのような対策をすればいいのか。リクルートキャリアが実施した「中途入社後活躍調査(2018年～2019年)」から紐解いていく。

採用・定着の進化が企業の生死を分ける

超人口減少社会の到来、深刻な人材不足の加速、人材獲得競争の激化を背景に、企業は従来の採用手法では、優秀な人材の獲得・早期活躍・定着を実現することがますます難しくなっている。

厚生労働省が発表する有効求人倍率も、2019年5月は1.62倍と、1991年10月以来の高水準が続いている。ITスキルを保有するエンジニアの獲得競争が激化する一方、サービス業でも慢性的な人材不足状態だ。こうした中、2社に1社が、計画した中途採用人員を確保でき

ない状況となっており、年々悪化の一途をたどっている(リクルートワークス研究所「中途採用実態調査(2017年度実績)」)。企業は目の前のビジネスチャンスや中長期の事業変革を推進するにも、肝心の人材が確保できない状況なのだ。

悩ましいのは人材獲得難だけではない。人材の定着にも大きな課題がある。「過去3年と比較して入社半年以内に離職した社員数が増えた」と答えた企業の人事担当者は、実に2割にも及ぶ(リクルートキャリア「企業の人事担当者向けアンケート調査(2018年9月)」)。“せっかく採用したのに、辞めてしまう”。これでは、安定的な事業運営や積極的な事業変革はままな

らない。果たして、その真因はどこにあるか？

一つのヒントがある。“転職決定者に聞いた転職先で戸惑ったこと”。その上位に挙げられたのは、「前職との進め方・やり方の違い」「社内や業界用語等、専門知識が分からない」「職場ならではの慣習や規範になじめない」など。企業の中にある、暗黙的なコミュニケーションやインフォーマルな風土・慣習に、転職者がいかに戸惑っているかが分かる(リクルートキャリア「リクルートエージェント」転職決定者アンケート集計結果(2017年9月)」)。一方で、中途入社者向けの支援策の実施率は全体的に低い状況だ。

さらに求職者に聞いた“面談・面接の際に要望したいこと”の回答では、「配属される職場長・メンバーとの直接会話できる場」が上位に並んだ(リクルートキャリア「リクナビNEXT」登録者アンケート集計結果(2017年9月)」)。人事から会社の文化や事業目的を知るとともに、職場長から職場の風土や仕事目的を飾らず語ってほしい。彼らの声からは、会社単位・職場単位での存在目的や日々のコミュニケーション・スタイルをリアルに伝えることの重要性が見えてきた。

会社単位と職場単位の相補的な採用活動へ。人事と職場長による一体感ある定着・活躍活動へ。“取り繕うマッチング”から“さらけ出すフィッティング”へ。

今、企業の採用・定着・活躍は新たなステージに突入しつつある。

中途入社者の活躍のためのポイントを明らかにする

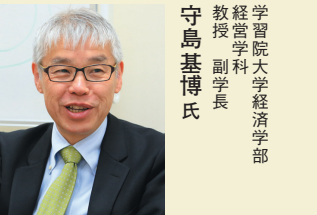
これまで、中途入社者の定着や期待されるパフォーマンスの発揮は、研究面、実務面ともにあまり注目されていなかった。また例えば、新卒入社者の離職を説明する時に使われるリアリティ・ショックという説明も、経験豊富な中途入社者には当てはまりがよくない。

中途入社者の定着やパフォーマンスの発揮には、具体的にどのような人事施策が有効なのだろうか。それを明らかにするために、延べ6,000人の中途入社者へのアンケート調査を行った。

本冊子では、そこから分かってきた、中途入社者が活躍するための“人事と上司の支援のあり方”を提案する。

全社戦略としての中途人材の戦力化

これまで穴埋め人材、助っ人人材として扱われてきた中途人材は、多くの企業で瞬間的には活躍しても、長期的な戦力にはなっていません。本調査は中途人材に真の戦力になってもらうためには、人事部門と現場上司の連携プレーが必要だと示しています。中途人材の戦力化は、企業の中社戦略なのです。



米国イリノイ大学産業労使関係研究所博士課程修了。カナダ国サイモン・フレーザー大学 Assistant Professor。慶應義塾大学助教授、教授、一橋大学大学院商学研究科教授を経て、2017年より現職。厚生労働省労働政策審議会委員などを兼任。企業での講演・研修多数。

個人の才能を開花させる3C構造に近づけるかが鍵

「働く喜びを実感している」人には、3Cと呼ぶ共通項があります(弊社「働く喜び調査」)。「Clear: 持ち味を自覚している」「Choice: 持ち味を活かす仕事・職場を選んでいる」「Communication: 周囲から密なる『期待』がある」です。

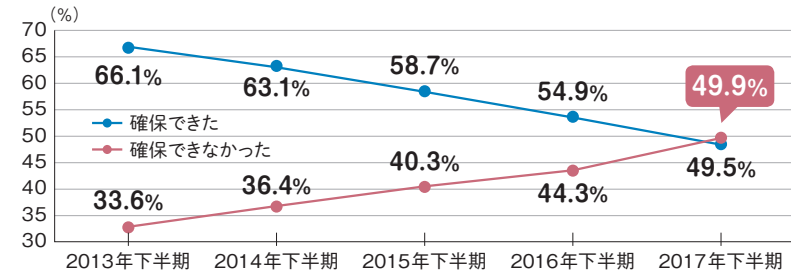
その人の持ち味を活かせる場で、その人の持ち味に向かって期待し続ける。その本質に近づけるか。企業が試されています。



株式会社リクルートキャリア HR統括編集長 藤井 薫

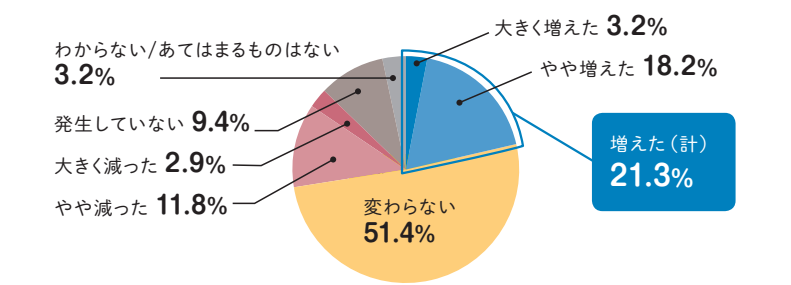
1988年、株式会社リクルートに入社。以来人材領域に従事。TECH B-ing編集長、Tech総研編集長など数々の編集業務に携わる。2016年リクナビNEXT編集長、リクナビNEXTジャーナル編集長。HR統括編集長。著書『働く喜び 未来のかたち』(言視舎)。

中途採用における人員の確保状況 経年比較



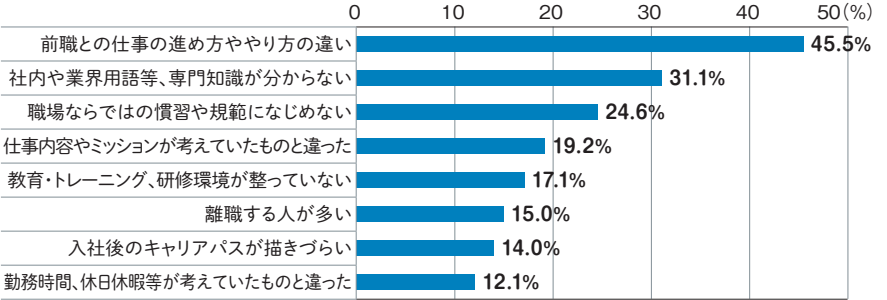
出典：株式会社リクルート リクルートワークス研究所 「中途採用実態調査(2017年度実績)」

過去3年と比較して入社半年以内に離職した社員数



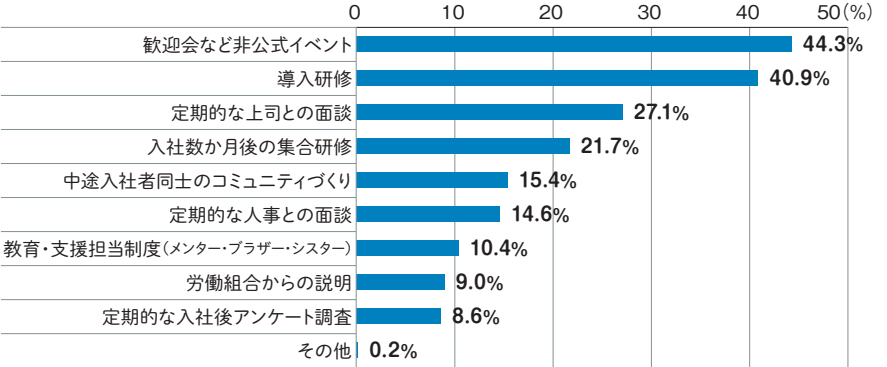
出典：株式会社リクルートキャリア「企業の人事担当者向けアンケート調査」2018年9月実施 N=628
中途採用における入社半年以内に離職した社員数の、過去3ヶ年(2015年4月～2018年3月)と上半期との比較
※%表示の際に小数点第2位で四捨五入しており、合計値が一致しない場合がある

転職者の転職先でのとまどいランキング



出典：株式会社リクルートキャリア「リクルートエージェント」転職決定者アンケート集計結果」2017年9月実施 N=1343

中途入社者向けの支援策 (施策毎の実施率 ※複数選択可)



出典：中途入社後活躍調査 第1弾

本当の採用目的と本当の転職目的を叶える

企業・中途入社者に双方にとって内定はゴールではなく、スタートに過ぎません。本当の目的はもっと先にあるはずです。それが叶えられた時こそ、中途採用活動・転職活動が終わったと言えるのではないのでしょうか？



株式会社リクルートキャリア 事業開発室 リンキュレーション部 マネジャー 高森 純

外資系コンサルティング会社を経て2012年に当社に入社。以降グローバル人事、ビジュアルナリティクス、入社後活躍等の新領域の事業開発に一貫して従事。現在はリファラル採用支援サービス「GLOVER Refer(グラバー・リファ)」の責任者を務める。

入社後活躍には、入社前後の“オンボーディング”活動が極めて重要

“オンボーディング” (on-boarding) とは、直訳すると“船・列車・飛行機に乗り込んでいる”という意味で、そこから派生し、現在は“企業への入社者を受入れている”というプロセスを表す人事用語としても利用されている。“オンボーディング”は“採用して終わり”でも、“入社時だけ”でもなく、入社前から始まり、入社後も続く、一連の企業と中途入社者との重要なコミュニケーションプロセスなのだ。

“オンボーディング”の極意

本調査を通じて、中途入社者のパフォーマンスアップに最も好影響なのは「定期的な人事との面談」、中でも「人事による現実的な仕事・会社情報の事前開示 (Realistic Job Preview、以下RJP)」であることが明らかになった。また、「定期的な上司との面談」が離職意向度を最も低減させることも分かった。それ以外にも、「教育・支援担当制度」「歓迎会など非公式イベント」といった、職場の先輩や同僚に話しかけやすくなる環境づくりも重要であることが見えてきた。

人事と上司の役割の違い ～人事の支援は仕事面、 上司の支援は心理面に影響～

つまり、人事の支援はパフォーマンスという「仕事面」に、上司の支援は離職意向という「心理面」に、それぞれ統計的に有意な影響があったということである。

中途入社者がこれまで培った経験や能力を新たな組織で発揮できるように助けるのが人事の役割であり、また、上司は中途入社者を社内のネットワークに組み入れ、定着を促進するエージェントであるという役割の違いが明らかになったのだ。

中途採用が戦略採用になればなるほど、人事や上司には適切に役割分担を行い、“オンボーディング”を進めることが求められる。



TOPICS



学習院大学経済学部
経営学科教授 副学長
守島基博氏

配慮すべき「支援の順番」

本調査では、中途入社者向けの支援策のうち、「中途入社者同士のコミュニティづくり」と「定期的な入社後アンケート」は中途入社者の離職意向度を高めることが判明しました。これは、入社者同士の“横のつながり”や、入社者からの“一方的な情報の吸上げ”が、まだ入社直後の中途入社者の不安定な心理にとってネガティブな影響を及ぼすことを示唆しているのです。例えば、他の入

社者から会社での苦い経験 (の愚痴) を聞かされているうちに、自分自身も「ひどい会社だ」と思い込み始めてしまうという具合です。

コミュニティづくりやアンケートを全面的に控えた方がよいということではありませんが、タイミングには注意を払う必要があります。まずは人事や上司などの十分な企業理解と経験を持った人が、中途入社者とコミュニケーションをとり、“縦のつながり”の中で中途入社者の適応を支援することから始めるが望ましいのです。

POINT

人事によるRJPですべきこと

入社後にパフォーマンスを発揮した中途入社者に対して、入社前に人事が実施しているRJPは、「3C」(Clear、Choice、Communication)から構成される。当社の調査(*1)によると、「3C」はパフォーマンスだけでなく、“働く喜びの向上”においても鍵となることが分かっている。

*1: 「働く喜び調査」(リクルートキャリア調査)

RJPの「3C」

- 1 転職目的の明確化 (Clear): 転職目的について聞く
- 2 企業選択の不安解消 (Choice): 入社後に想定される疑問や不安を解消する情報を隠すことなく開示する
- 3 意思決定に寄り添う対話 (Communication): 入社を検討する上で十分な情報を得たか確認する

POINT

上司による面談ですべきこと

離職意向が低くパフォーマンスを発揮している中途入社者は、上司とよく会話している。上司は、中途入社者と1日に1回の軽めの雑談、1か月に1回1時間程度の仕事の意義を含めた面談をするよう心掛けるとよいだろう。

会話で担保したい「内容・頻度・量」

- 1 内容: 雑談と会社や組織の方針の意義／中途入社者の役割・目標の意義に関する会話
- 2 頻度: 1日に1回以上
- 3 量: 1か月あたり61分以上

入社前のオープンで十分な情報開示を

人事による中途入社者へのケアは「入社前」がカギ

入社前の人事によるRJPはどれくらい重要なのだろうか。入社前に人事とコミュニケーションを「した人」と「していない人」を比較すると、パフォーマンス発揮者の割合に約20ポイント以上の大きな差が見られた。また、パフォーマンス発揮者の実に8割は、入社前に人事とのコミュニケーションを行っていたことも分かった。

入社前に加えて「入社後」の面談も重要

また、人事とのコミュニケーションは、

実は「入社前だけ」では十分とは言えず、入社前後とも実施することで、パフォーマンス発揮者の割合をさらに増やすことが望める。人事による入社後の面談は入社5か月目までに行うことが望ましい。

フェアな人事部門の重要性

“オンボーディング”においては、しばしば上司の役割が強調されるが、人事も重要なのだ。なぜ重要なのか。ひとつのカギは調査で明らかになった“リアリティのある情報”だ。

“リアリティのある情報”とはどのようなものなのか。中途入社者は入社前から入社時にかけ様々な不安を抱いている。「この会社ではどういうキャリアを歩め

るのか」、「どういった雰囲気の会社で、どういった制度があるのか」、「マイナスの面は何なのか」—など。このような中途入社者がなかなか吐き出せない不安に対し、マイナス面まで含んで中立的な視点から情報を提供できるのは、人事だけなのだ。こうした情報こそが“リアリティのある情報”である。“リアリティのある情報”を中途入社者に提供することがRJPであり、本調査でも重要性が明らかになった。

「心理的安全性」を確立する

「転職目的について聞いてくれた」、「必要な情報を得たかを確認してくれた」、「既存社員の話を聞きたいかを確認してくれた」などが、中途入社者の入社後のパフォーマンスと正の関係にあったの

はなぜだろうか。中途入社者の側から見ると、これらは人事部門（ひいては会社そのもの）が中途入社者にケアを示しているサインであり、“大切にされている感”を醸成し、入社時点での心理的安全性の確立につながるのだ。

入社後5か月目までに人事が面談を行うことが高いパフォーマンスにつながるのも、問題等を早期に発見し、対処する効果と同時に、中途入社者に継続的に関心をもち、配慮されているという感覚を生み出す。これは“認知された組織支援、Perceived Organizational Support (POS)”と呼ばれ、心理的安全性を生むことがわかっている。

1日に1回は短時間でも「真面目な雑談」を

短時間でも有効な会話

「上司とのコミュニケーション」にも様々なバリエーションがある。本調査では会話の「量」「内容」「頻度」「手段」から重要なコミュニケーションを探った。

- 上司との合計会話時間
- 上司との会話内容別の会話時間（業務報告・指示・進捗確認、会社や組織の方針の意義／自分の役割・目標の意義、自分の過去／現在／未来のキャリア／仕事に関する対話／フィードバック／アドバイス、人事考課・査定、雑談、上記以外の会話）
- 上司との会話の頻度
- 上司との会話手段別の会話時間（対面、テレビ会議／Web会議、電話、チャット）

結果、離職意向に特に影響しているのは、「短時間でも雑談していること」、パフォーマンスに特に影響しているのは「短時間でも仕事の意義に関する会話をしていること」ということが判明した。

会話量は「頻繁に」

会話量の面では、頻繁に行い、総量を積み上げることが重要だということ

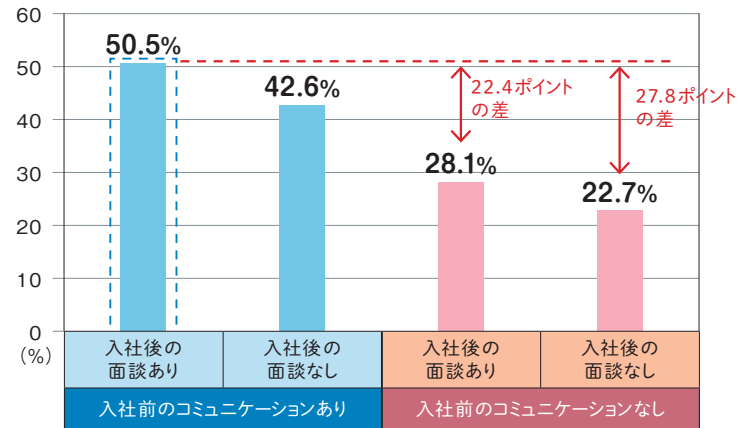
が明らかになった。働き方改革などの進展により、上司が部下と同じ場所で働く時間も少なくなる中、上司は頑張っても、一定量のコミュニケーションを確保することが求められる。

また、質の面では、担当している仕事の意義や会社の方針、目標の意味などについての会話が、仕事の進捗や成果の報告などより重要なことが分かった。多くの中途入社者は、一定のレベルの仕事経験と専門性をもって入社してくることが多く、細かい進捗管理や成果報告は邪魔になると推察される。

細かなタスク管理よりも、「担当している仕事が会社全体の戦略や方向性とうつながっているのか」、「今後会社はどういう方向に進もうとしているのか」など、中途入社者だからこそ、知りえない情報の提供が大切なのだ。

以上のようなコミュニケーションを通じて、中途入社者は“自身の存在に対する有意味感”を感じる。“真面目な雑談”を頻繁に行うことを上司には心掛けてもらいたい。

▼ 入社前後の人事とのコミュニケーション有無による、中途入社者におけるパフォーマンス発揮者の割合



<定義>

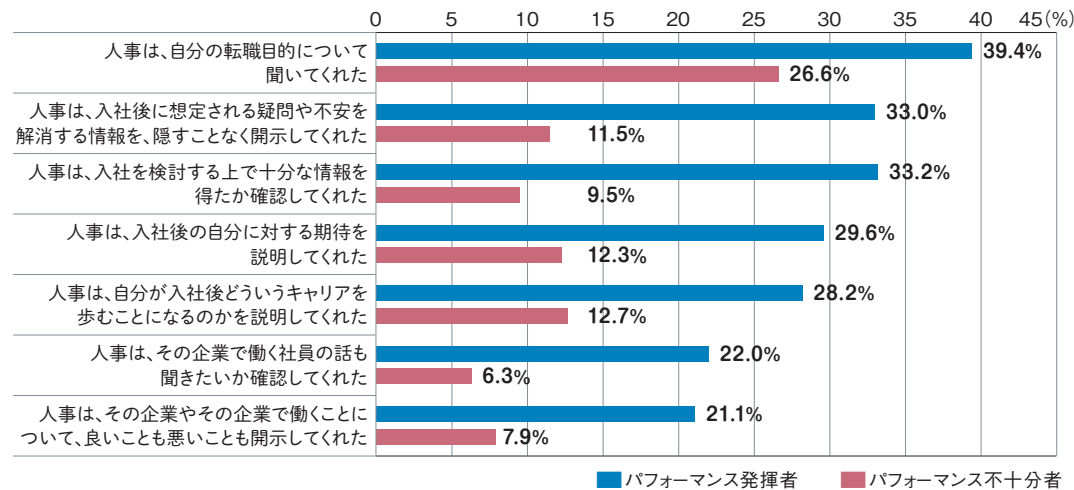
→ 入社前の中途入社者と人事とのコミュニケーション：中途入社者が入社前に人事と行ったコミュニケーションで、以下のいずれかのコミュニケーションが対象

人事は、その企業で働く社員の話を聞きたいか確認してくれた
人事は、入社を検討する上で十分な情報を得たか確認してくれた
人事は、入社後に想定される疑問や不安を解消する情報を、隠すことなく開示してくれた
人事は、その企業やその企業で働くことについて、良いことも悪いことも開示してくれた
人事は、自分の転職目的について聞いてくれた
人事は、自分が入社後どういうキャリアを歩むことになるのかを説明してくれた
人事は、入社後の自分に対する期待を説明してくれた

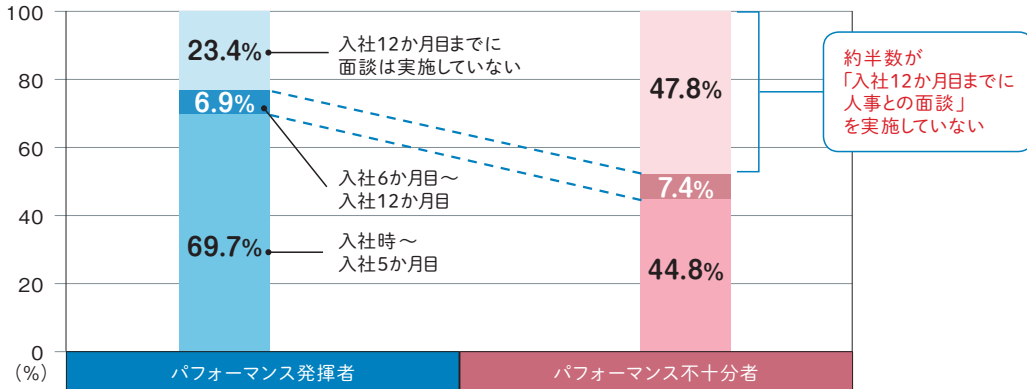
→ パフォーマンス発揮／不十分：「現在、周りと比べて、高い評価を受けている方だと思いますか」について、回答が「非常にそう思う」または「どちらかといえばそう思う」であれば「パフォーマンス発揮者」、「どちらかといえばそう思わない」または「全くそう思わない」であれば「パフォーマンス不十分者」に分類

→ 離職意向あり／なし：「現在、今の会社を3か月以内に辞めたいと思っていますか」について、回答が「全くそう思わない」または「どちらかといえばそう思わない」であれば「離職意向なし」、「非常にそう思う」または「どちらかといえばそう思う」であれば「離職意向あり」に分類

▼ 入社前の中途入社者と人事とのコミュニケーションの有無（内容別）



▼ 入社後の中途入社者と人事の初回面談時期



▼ 上司とのコミュニケーションによる離職意向・パフォーマンス

