

2019年6月27日

株式会社 リクルート キャリア

「中途入社後活躍調査」第3弾

**中途入社者の「離職意向度の低減」に寄与する上司とのコミュニケーションは「雑談」
～1日に1回は短時間でも雑談を。1ヶ月に1回は1時間程度、仕事の意義を含めた面談を。～**

株式会社リクルートキャリア（本社：東京都千代田区、代表取締役社長：小林 大三）は、従業員300名以上の企業に中途入社して5年未満の方を対象にアンケート調査を行い、5,378名から回答を得ました。当該結果を「中途入社後活躍調査」として取りまとめましたので、ご報告いたします。

調査実施の背景・調査の目的

昨今の求人意欲の高まりや働き方改革の機運の高まりを受け、企業の採用にはじまり人事部の活動はますます重要になっています。そうした状況を受けて、中途入社者が入社後に高い成果を出したり、長く働き続けたいと思うようになるにはどのような人事施策が有効なのか明らかにすることを目的に、調査を行いました。

調査の全体像

本調査は、学習院大学の守島基博教授に分析と分析の解釈に対する助言を頂き、取りまとめています。第1弾では中途入社者の「パフォーマンスの向上」には人事との面談、「離職意向度の低減」には上司との面談がそれぞれ有効という分析結果をご報告しました(*1)。続く第2弾では中途入社者の「パフォーマンスの発揮」に寄与する「人事によるコミュニケーション」は、「入社前のオープンで十分な情報開示」と「入社後5ヶ月目までの面談」という分析結果をご報告しました(*2)。

今回発表する第3弾では、第1弾で判明した、『中途入社者の「離職意向度の低減」には上司との面談が有効』という点に着目し、中途入社者の「離職意向度の低減」と「上司とのコミュニケーション」に焦点を当てた分析結果の詳細をご報告いたします。

【前々回】第1弾：**「入社後の受入れ施策」**は、パフォーマンス・離職意向度に影響するか？

【前回】第2弾：どのような**「人事とのコミュニケーション」**がパフォーマンスに影響するか？

【今回】第3弾：どのような**「上司とのコミュニケーション」**が離職意向度・パフォーマンスに影響するか？

第3弾調査結果のポイント

- 「上司とのコミュニケーション」について、その量・内容・頻度・手段について比較したところ、以下のようなコミュニケーションを行っている人の方が、離職意向度が低い人が多く、かつパフォーマンスを発揮している人が多い傾向が見られる
 - 短時間でも、雑談と会社や組織の方針の意義／自分の役割・目標の意義に関する会話をしている
 - 1日に1回以上会話している
 - 1ヶ月あたり61分以上会話している
- 離職意向に特に影響しているのは雑談の有無、パフォーマンスに特に影響しているのは仕事の意義に関する会話の有無であった

(*1): 第1弾リリースの詳細はこちらをご参照ください：<https://www.recruitcareer.co.jp/news/pressrelease/2018/181009-02/>

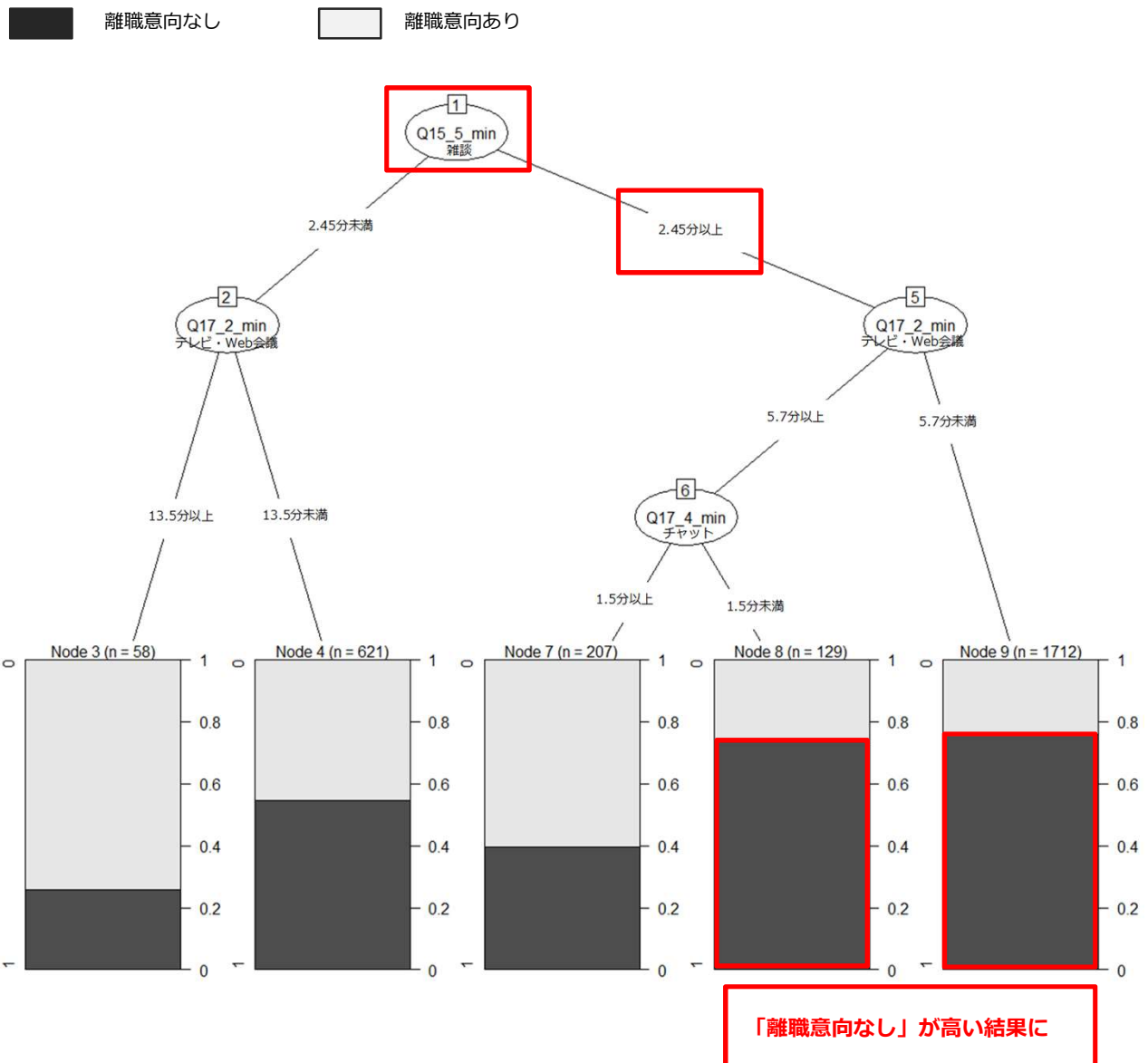
(*2): 第2弾リリースの詳細はこちらをご参照ください：<https://www.recruitcareer.co.jp/news/pressrelease/2019/190424-01/>

【本件に関するお問い合わせ先】
株式会社リクルートキャリア 広報部 社外広報グループ
TEL : 03-3211-7117 MAIL : kouho@waku-2.com

調査の詳細①：離職意向に影響を与える要素の特定・抽出

- ・離職意向に最も影響ある要素は、**短時間でも上司と雑談していること**、

* 離職意向（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「1」、「どちらかといえばそう思う」または「非常にそう思う」であれば「0」とした決定木



* 分類手法について

上記のような図は「決定木」と呼ばれる分類手法です。決定木は条件分岐によって分割して分類する手法です。その際にグループがなるべく同じような属性で構成されるように分割します。同じような属性とは、分割後のグループの不純度が一番小さくなるような基準を選んで分割することを指します。上記に出てきていない質問項目は、分類において不要、関係しない要素ということを示します。

なお、分類に用いた質問項目は以下になります。

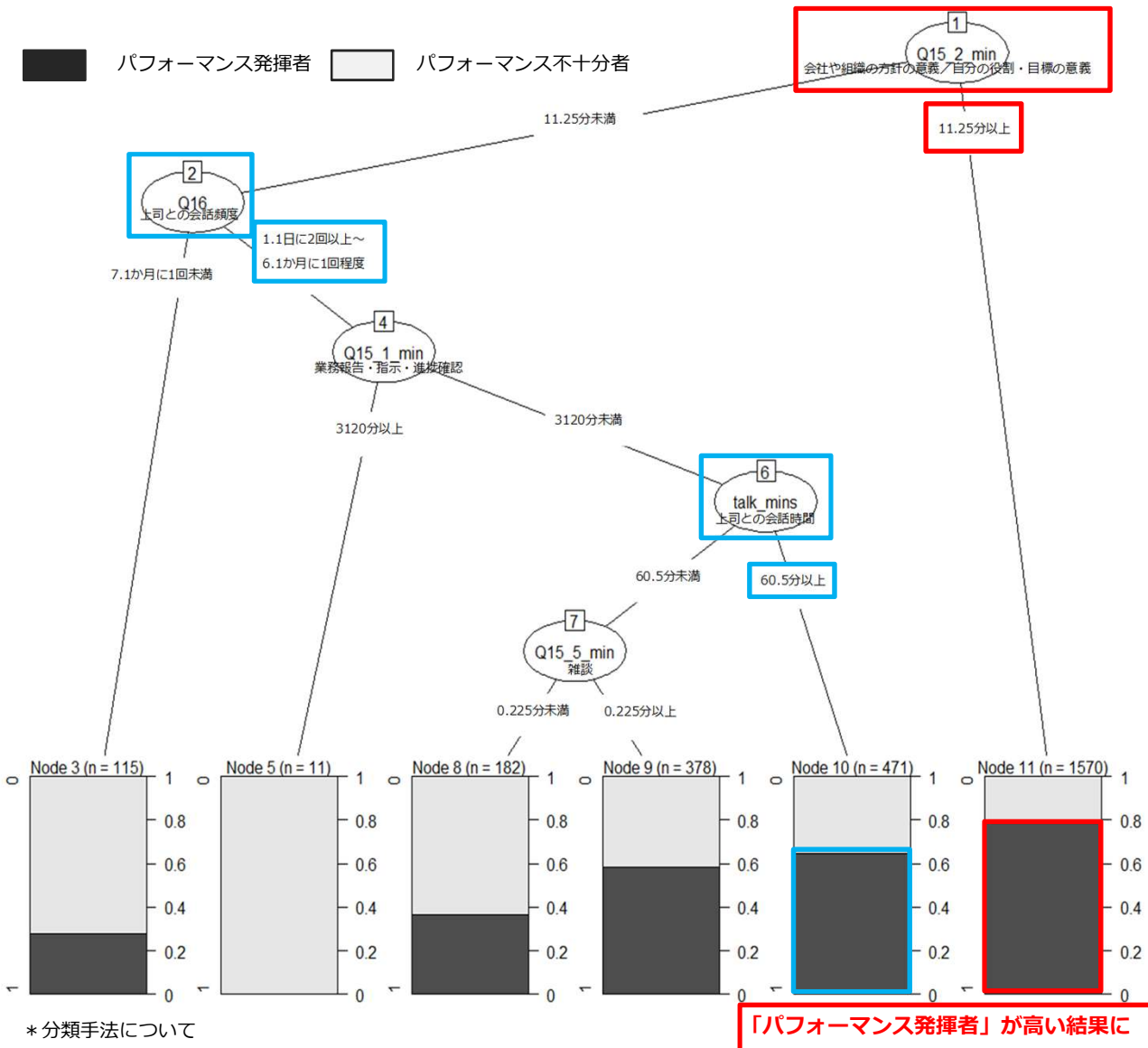
- ・ Q14：上司との月あたり合計会話時間
- ・ Q15：上司との会話内容別の月あたり会話時間
(Q15_1：業務報告・指示・進捗確認、Q15_2：会社や組織の方針の意義/自分の役割・目標の意義、
Q15_3：自分の過去/現在/未来のキャリア/仕事に関する対話/フィードバック/アドバイス、
Q15_4：人事考課・査定、Q15_5：雑談、Q15_6：上記以外の会話)
- ・ Q16：上司との会話の頻度
- ・ Q17：上司との会話手段別の月あたり会話時間 (Q17_1：対面、Q17_2：テレビ会議/Web会議、Q17_3：電話、
Q17_4：チャット)

調査の詳細②：パフォーマンスに影響を与える要素の特定・抽出

・パフォーマンスに最も影響ある要素は、**短時間でも上司と「会社や組織の方針の意義／自分の役割・目標の意義」についての会話を行っていること。**

・また、少なくとも**1ヶ月に1回程度以上の頻度で上司と会話していること、1ヶ月あたり「61分以上」上司と会話していること。**

パフォーマンス（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「1」、
「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「0」とした決定木



上記のような図は「決定木」と呼ばれる分類手法です。決定木は条件分岐によって分割して分類する手法です。その際にグループがなるべく同じような属性で構成されるように分割します。同じような属性とは、分割後のグループの不純度が一番小さくなるような基準を選んで分割することを指します。上記に出てきていない質問項目は、分類において不要、関係しない要素ということを示します。

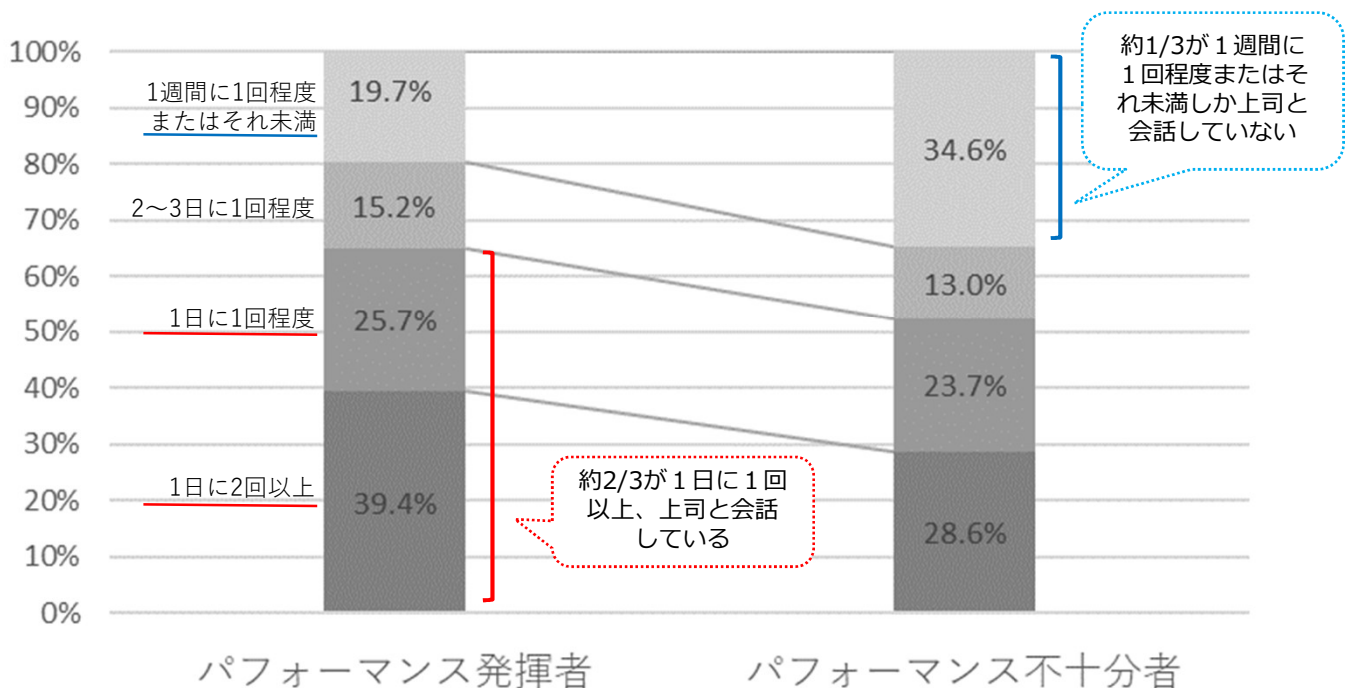
なお、分類に用いた質問項目は以下になります。

- ・ Q14：上司との月あたり合計会話時間
- ・ Q15：上司との会話内容別の月あたり会話時間
(Q15_1：業務報告・指示・進捗確認、Q15_2：会社や組織の方針の意義／自分の役割・目標の意義、
Q15_3：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、
Q15_4：人事考課・査定、Q15_5：雑談、Q15_6：上記以外の会話)
- ・ Q16：上司との会話の頻度
- ・ Q17：上司との会話手段別の月あたり会話時間 (Q17_1：対面、Q17_2：テレビ会議／Web会議、Q17_3：電話、
Q17_4：チャット)

調査の詳細②：パフォーマンスに影響を与える要素の特定・抽出（続き）

・パフォーマンス発揮者の方が会話の頻度が高い結果となった。パフォーマンス発揮者の約2/3は1日に1回以上の頻度で会話を行っている。

中途入社者と上司との会話の頻度



※パフォーマンス（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

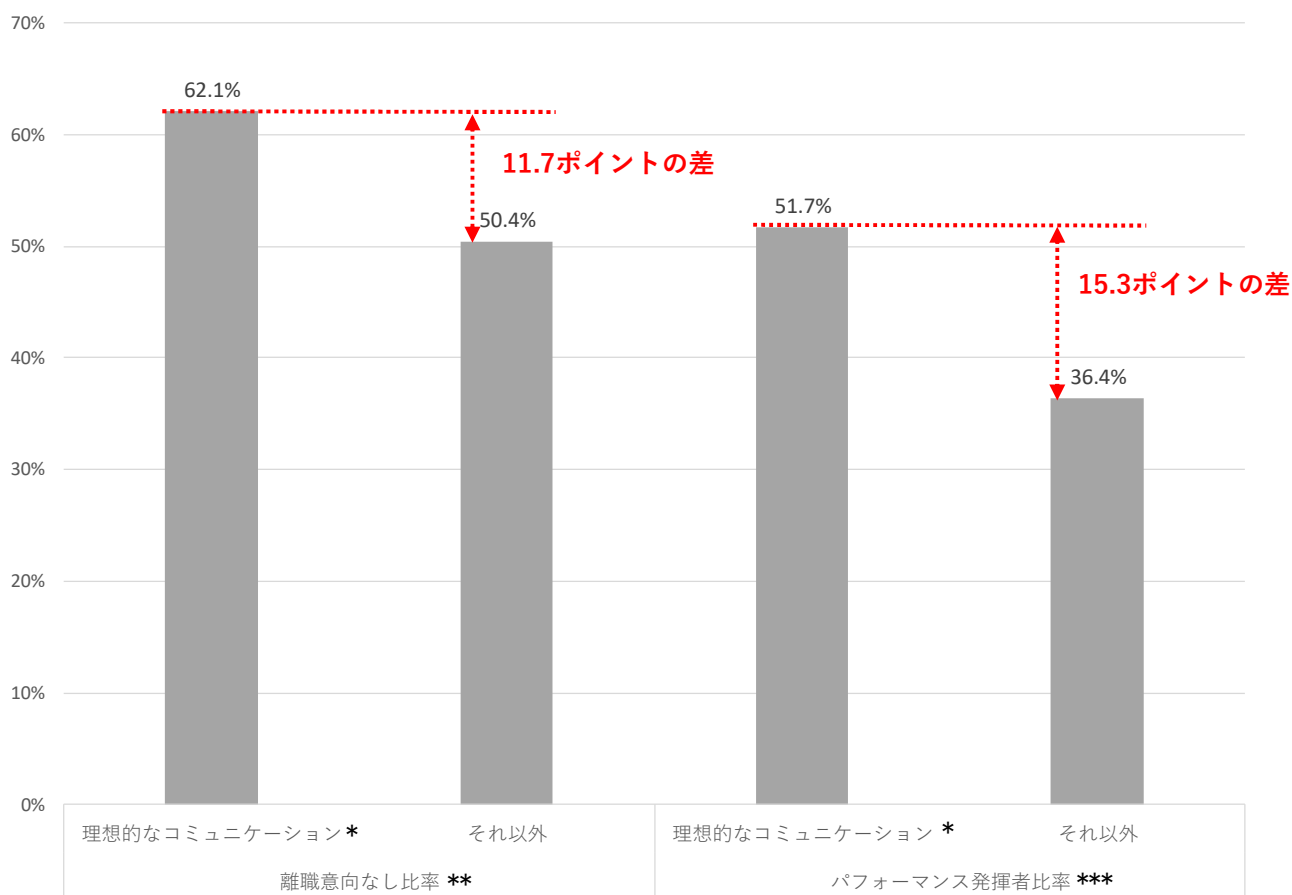
調査の詳細③：

上司とのコミュニケーションの量・内容・頻度による離職意向およびパフォーマンスの違い

・「上司とのコミュニケーション」について、その量・内容・頻度・手段について比較したところ、以下のようなコミュニケーションを行っている人の方が、離職意向が低い人が多く、かつパフォーマンスを発揮している人が多い傾向が見られる

- ① 短時間でも、雑談と会社や組織の方針の意義／自分の役割・目標の意義に関する会話をしている
- ② 1日に1回以上会話している
- ③ 1ヶ月あたり61分以上会話している

上司とのコミュニケーションの量・内容・頻度による
離職意向およびパフォーマンスの違い



*理想的なコミュニケーションとは前出の調査結果より、中途入社者と上司との間のコミュニケーションが以下のすべてを満たしていると定義

- ・ 上司との「雑談時間」が1ヶ月あたり0分より多い
- ・ 上司との「会社や組織の方針の意義／自分の役割・目標の意義に関する会話時間」が1ヶ月あたり0分より多い
- ・ 上司との「会話の頻度」が1日に1回以上
- ・ 上司との「会話時間」が1ヶ月あたり61分以上

**離職意向（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」に分類

***パフォーマンス（現在、周り比べて、高い評価を受けている方だと思いませんか。）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」に分類

「調査実施者からのコメント」



多忙で中途入社者に声をかける暇もない上司と、そんな上司に話かけるのをためらう中途入社者。お互いもっと会話が必要だと分かっているにもかかわらず時間をとれない現実が存在します。

今回の第3弾報告では、1日に1回は短時間でも雑談する、そして1ヶ月に1回はまとまった時間をとって仕事の意義を含めた対話を行うといった、シンプルですがパワフルな行動指針を導き出すことができました。

もちろんこのようにコミュニケーションしていれば中途入社者の離職意向が必ず低減する、パフォーマンスが必ず向上するというものではありませんが、コミュニケーションに悩む中途入社者と上司にとっては一つの目安になるのではないのでしょうか。

中途入社者の入社後活躍に向け、本調査が人事の介在のあり方を検討する一助になれば幸いです。

高森 純 氏 (たかもり じゅん)

株式会社リクルートキャリア 事業開発室 インキュベーション部 リファラルグループ マネジャー

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、ピープルアナリティクス、入社後活躍、リファラル採用等の新領域の事業開発に一貫して従事。

「守島教授からのコメント」



前々回の第1弾報告では、「中途採用者の採用後パフォーマンス・リテンションには、人事部門や、特に現場の上司から受けた支援が大きな効果をもつ」という点が明らかになりました。いわゆる「オンボーディング活動」の重要性が明らかになったと考えられます。そして今回は特に重要だとされた、上司からのコミュニケーションの量(長さ、頻度)や質(内容)に注目した分析です。

まず量の面では、やはり「長く、頻繁に」が重要だということが明らかになりました。働き方改革などの進展で、上司が部下と同じ場所で働く時間も少なくなる中で、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は重要だということでしょう。

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、重要なことがわかりました。多くの中途採用人材は、一定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のでしょうか。

それよりも担当している仕事が会社全体の戦略や方向性とどう繋がっているのか、また今後会社はどういう方向に進もうとしているのかなど、中途採用だからこそ、知りえない情報を提供するのが大切なのです。また適切なアドバイスやフィードバックも重要なようです。心配して、短期的な成果や今期の目標達成状況などについて詳しく指示をしたり、進捗報告を求めるのではなく、担当している仕事の意義などについて話し、また適度のフィードバックやアドバイスを与える。こうした「まじめな雑談」が大切なのです。

守島 基博 氏 (もりしまもとひろ)

学習院大学経済学部経営学科 教授 副学長

80年慶應義塾大学文学部社会学専攻卒業。86年米国イリノイ大学産業労使関係研究所博士課程修了。人的資源管理論でPh.D.を取得後、カナダ国サイモン・フレージャー大学経営学部助教授。90年慶應義塾大学総合政策学部助教授、98年同大学院経営管理研究科助教授・教授、01年一橋大学大学院商学研究科教授を経て、2017年から学習院大学教授、2018年から副学長を兼務。厚生労働省労働政策審議会委員、財務省独立行政法人評価委員、経済産業省産業構造審議会臨時委員、経営行動科学学会長などを兼任。

著書に『人材マネジメント入門』、『人材の複雑方程式』（共に日本経済新聞出版社）、『人事と法の対話』（有斐閣）などがある。

調査概要

- 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

回答者の属性

(名)

性別	年齢帯	入社後1年未満	入社後1～3年未満	入社後3～5年未満	合計
男性	20代	159	125	31	315
	30代	364	583	238	1,185
	40代以上	635	1,055	456	2,146
女性	20代	180	281	74	535
	30代	218	349	186	753
	40代以上	131	200	113	444
合計		1,687	2,593	1,098	5,378