

『入社後活躍研究所』×甲南大学 尾形教授との共同研究 「中途入社者へのオンボーディング施策」に関する 分析結果を発表。

定着率向上に有効な企業の取り組みは「人事との定期的な面談」。
パフォーマンスの向上に有効なのは「メンターや相談役などの支援制度」。

人材採用・入社後活躍のエン・ジャパン株式会社（本社：東京都新宿区、代表取締役社長：鈴木孝二）が運営する『入社後活躍研究所』（<https://corp.en-japan.com/success/>）は、人事向け総合情報サイト『人事のミカタ』（<https://partners.en-japan.com>）の利用企業415社を対象に「中途入社者の定着施策（オンボーディング）」についてアンケートを実施。甲南大学 尾形教授との共同研究として、結果を分析しました。

調査結果 概要

- 定着率向上に有効な企業の取り組みは「人事との定期的な面談」。
パフォーマンスの向上に有効なのは「メンターや相談役などの支援制度」。
- 中途入社者の定着率には「人事」＋「職場のコミュニケーション」が影響。
中途入社者のパフォーマンスには「上司」＋「職場のコミュニケーション」が影響。

【調査概要】

- 調査方法：インターネットによるアンケート
- 調査対象：『人事のミカタ』（<https://partners.en-japan.com/>）を利用している企業
- 有効回答数：415社
- 調査期間：2020年4月22日～5月26日

■ 調査結果 詳細

1：定着率向上に有効な企業の取り組みは「人事との定期的な面談」。

パフォーマンスの向上に有効なのは「メンターや相談役などの支援制度」。（分析結果1）

甲南大学の尾形教授との共同研究の結果を分析したところ、「定着（離職率の低下）」に有効だったのは「人事との定期的な面談」。また、「活躍（パフォーマンスの向上）」には、「メンターや相談役などの支援制度」が有効だとわかりました。中途入社者に対し、誰を相談役にするかは慎重に検討すべきポイントといえます。一方、「入社1ヶ月以内の導入研修」は、研修内容次第ではあるものの、中途入社者の配属された職場のコミュニケーションの活性化にマイナスの影響があるという結果になりました。

マイナスの影響が出る理由として1つ考えられるのは、中途入社者と職場の同僚双方の「遠慮意識のぶつかり合い」が起きてしまう場合。

中途入社者が研修で過度な期待やプレッシャーを受けることで配属後に同僚に気軽に相談しづらくなったり、逆に同僚は「研修で習ったはずなのであまり教える必要はない」と考えサポートへの関与が薄くなったりすることで、職場のコミュニケーションが阻害されてしまう可能性が考えられます。

分析結果1

- 最も多く成果に影響を及ぼしたオンボーディング施策は「メンターや相談役などの支援制度」。
- 中途入社者の「離職率の低下」には「人事と中途入社者の定期的な面談」が影響。
- 中途入社者の「パフォーマンスの向上」には「メンターや相談役などの支援制度」が影響。

| オンボーディング施策 | 影響を及ぼす成果変数 |
|--------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|
| 人事と中途入社者の定期的な面談 (β=.246) | ★中途入社者の離職率の低下 |
| メンターや相談役などの支援制度 (β=.211) | ★中途入社者のパフォーマンスの向上 |
| メンターや相談役などの支援制度 (β=.216) 上司など受け入れ側に対する教育 (β=.172) | 中途採用活動へのアピール |
| 人事と中途入社者の定期的な面談 (β=.232) メンターや相談役などの支援制度 (β=.205) | オンボーディングの課題の明確化 |
| 上司など受け入れ側に対する教育 (β=.219) メンターや相談役などの支援制度 (β=.180) | 中途採用者の所属部門の業績向上 |
| メンターや相談役などの支援制度 (β=.245) 上司と中途入社者の定期的な面談 (β=.165) 入社1ヶ月以内の導入研修 (β=-.163) | 中途入社者の配属された職場のコミュニケーションの活性化 |



| 順位 | オンボーディング施策 | 頻出回数 |
|---------|-----------------|------|
| 1位 | メンターや相談役などの支援制度 | 5回 |
| 2位 | 上司など受け入れ側に対する教育 | 2回 |
| 3位 | 人事と中途入社者の定期的な面談 | 2回 |
| 4位 | 上司と中途入社者の定期的な面談 | 1回 |
| マイナスの影響 | 入社1ヶ月以内の導入研修 | 1回 |

※自社の中途入社者について、『オンボーディング（定着・戦力化のための入社後の取り組み）』に力を入れていますか？という質問に対し、「力を入れている」+「どちらかと言えば力を入れている」と回答した企業が対象。

※13のオンボーディング施策をダミー変数化（実施していない=0/実施している=1）。実施していることで、どのような成果が得られるかを分析。

※成果変数は以下の6変数

① 中途入社者の離職率の低下 ② 中途入社者のパフォーマンスの向上 ③ 中途採用活動のアピール ④ オンボーディングの課題の明確化 ⑤ 中途採用者の所属部門の業績向上 ⑥ 中途入社者の配属された職場のコミュニケーションの活性化

分析モデル

オンボーディング施策の実施を独立変数、中途採用者の離職率の低下やパフォーマンスの向上を成果変数とした重回帰分析（ステップワイズ法）

2：中途入社者の定着率には「人事」＋「職場のコミュニケーション」が影響。

中途入社者のパフォーマンスには「上司」＋「職場のコミュニケーション」が影響。（分析結果2～4）

分析結果から、定着には「人事」、パフォーマンスには「上司」、さらに「職場のコミュニケーション」が有効であることがわかりました。また、「中途入社者の定着率」と「中途入社者のパフォーマンス」を企業規模で比較したところ、双方の高さについて、企業規模は大きく影響しないことがわかりました。効果的なオンボーディング施策についての分析結果も、ご報告します。

分析結果2

- 中途入社者の定着率には「人事」＋「職場のコミュニケーション」が影響。
- 中途入社者のパフォーマンスには「上司」＋「職場のコミュニケーション」が影響。

| オンボーディング施策 | 成果変数 |
|----------------------------------------------------------|---------------|
| 職場内コミュニケーションの活性化の推進 (β=.160) 人事と中途入社者の定期的な面談 (β=.118) | 中途入社者の定着率 |
| 職場内コミュニケーションの活性化の推進 (β=.203) 上司と中途入社者の定期的な面談 (β=.157) | 中途入社者のパフォーマンス |

分析結果3

- 中途入社者の定着率とパフォーマンスの良さは企業規模とは関係ない。

| | 企業規模 | 企業数 | 平均値 | 標準偏差 |
|--------------|----------|-----|------|-------|
| 中途入社者定着率 | 1～99名 | 221 | 2.95 | 1.098 |
| | 100～999名 | 162 | 3.08 | 0.946 |
| | 1000名以上 | 33 | 2.79 | 1.053 |
| 中途入社者パフォーマンス | 1～99名 | 221 | 3.07 | 0.769 |
| | 100～999名 | 162 | 3.16 | 0.649 |
| | 1000名以上 | 33 | 3.15 | 0.619 |

分析結果4

- オンボーディング施策を実施するならば、どの成果変数にも影響を及ぼさなかった要因を削除した5つの施策。

| オンボーディング施策 | 考慮点 | |
|------------------------|--------------------------------|----------------------|
| 1. メンターや相談役などの支援制度 | 誰をメンターや相談役にするか。 | |
| 2. 上司と中途入社者の定期的な面談 | 面談内容のデザイン（人事面談との役割分担） | |
| 3. 人事と中途入社者の定期的な面談 | 面談内容のデザイン（上司面談との役割分担） | |
| 4. 上司など受け入れ側に対する教育 | どのような教育をするか。その内容が重要。 同時に指導 | 同時に指導 することが 可能 |
| 5. 職場内コミュニケーションの活性化の推進 | どのようにコミュニケーションを活性化させるか。場の設定など。 | |

入社後活躍研究所



2016年8月に設立された、転職者や企業の入社後活躍を調査・研究する専門組織。「入社後活躍」に関する情報発信・調査・研究・提言を行ない、入社者の仕事を通じた「人生の充実と企業の業績向上への貢献」に寄与することを目指しています。

<https://corp.en-japan.com/success/>

人事向け総合情報サイト 『人事のミカタ』



「採用面接ノウハウを知りたい」「求職者への対応方法を知りたい」といった人事の方の声にお応えする会員制サービス。採用・教育・評価・面接といった各種人事ノウハウの収集や必要書類のダウンロードをはじめ、人事・労務関係の法改正への対応など様々な場面でご利用いただける情報サイトです。

<https://partners.en-japan.com/>

本ニュースリリースに関する問合せ先

広報担当：大原、松田、清水、関

<https://corp.en-japan.com/>

エン・ジャパン株式会社

〒163-1335 新宿区西新宿6-5-1 新宿アイランドタワー
 TEL：03-3342-6590 FAX：03-3347-8525 MAIL：en-press@en-japan.com