

## 第5章 中途採用者が組織に円滑になじむための初期定着施策

### 第1節 はじめに

企業における「人材の定着」は企業の長期的な競争力を鑑みると必要不可欠な要素の一つであることは言うまでもない。また、近年、中途採用市場の活況などによって人材の流動化が進む傾向も見られる。新卒一括採用が中心となる我が国の就職慣行を反映して、組織社会化<sup>1</sup>は新卒者の組織適応のための方策としていかなる効果を持つかについての研究は進んできている。いわゆる「真っ白な人材（≒職業経験のない学卒者）」である新卒者に比べて、前職の経験がある中途採用者は経験がある分、仕事に慣れるまでにさほど時間がかからないことが予想されるものの、組織の変化に伴い前職組織とのギャップをより感じやすいのではないかと推察される。すなわち、新たな職場・組織の比較対象として前職の職場・組織の存在があるため、なじむまでに時間がかかっている可能性も考えられよう。

このような中、中途採用者が組織になじむためにはどうすれば良いか。そして、転職先組織に円滑になじむことができた中途採用者と円滑にはなじめなかった中途採用者の違いは何か。また、円滑になじむ中途採用者に対して行われている施策、あるいは円滑になじめなかった中途採用者に対してなされていない施策は何か、について明らかにすることで、中途採用者が転職先において円滑になじむためにはどのような施策が有用なのかを検討する。また、我が国において組織社会化を考える上での対象は大企業の（新卒）従業員であることも多く<sup>2</sup>、中小企業の従業員を対象とした研究も求められる。そこで、本章では、中途採用者が転職先入社直後にその組織への適応がスムーズに進むためにはどのような施策が有効なのか、入社直後の適応がスムーズに進むことは中途採用者達の定着意思とどのような関連があるのかについて探索的に考察する。そこで、本章では、中途採用者を対象に彼・彼女らが組織になじむ際につまずかないためには何が重要であるのかについて考察を行う。

### 第2節 本章における分析対象

本章で分析対象とするのは中途採用者である。本章では、中小企業の「採用と定着」データ（企業票—従業員票マッチングデータ）における従業員票において「転職回数が1回以上ある」と回答した者のうち、主要な属性変数（年齢、性別など）において欠損値がないサン

<sup>1</sup> 「組織社会化」には様々な定義が存在するが、それら先行研究をレビューし集約した高橋（1993）による定義は以下の通りである。組織社会化とは「組織への参入者が組織の一員となるために、組織の規範・価値・行動様式を受け入れ、職務遂行に必要な技能を習得し、組織に適応していく過程」（高橋、1993；pp.2）である。

<sup>2</sup> 日本で行われてきた研究の多くは新規参入者としての新規学卒者を対象とした研究が多い（例えば、竹内・竹内、2009；小川、2012）。いずれの研究も新規学卒者を縦断的に調査し、入社1年後までにかんじて組織に適応したのかを主眼にした研究である。

プルを抽出して分析を進める。なお、本調査は一時点での調査であるため、本章では因果の特定よりもクロス集計を中心とした手法でデータの分析を進めることをあらかじめ断っておく。分析対象者は1428名である。彼・彼女らの属性の特徴は以下の通りである。

図表 5-1 分析対象者の年齢、勤続年数、仕事経験年数、転職回数

	N	最小値	最大値	平均値	標準偏差
年齢（歳）	1428	19	77	37.99	9.86
勤続年数（年）	1428	0	36.58	3.12	4.40
現在の仕事の通算経験年数（年）	1428	0	46.00	9.04	8.81
今の勤務先に就職するまでの転職回数（回）	1428	1	15	2.37	1.53

図表 5-2 分析対象者の性別

	度数	パーセント
男性	934	65.4
女性	494	34.6
N	1428	100.0

図表 5-3 分析対象者の最終学歴

	度数	パーセント
中学	12	0.8
高校	302	21.1
高等専門学校	46	3.2
短大・専門学校	306	21.4
大学・理系学部	160	11.2
大学・文系学部	516	36.1
大学院・理系	43	3.0
大学院・文系	27	1.9
その他	16	1.1
N	1428	100.0

分析対象者の平均年齢は37.99歳（最年少19歳、最年長77歳）（図表5-1参照）、男性が934名（65.4%）、女性が494名（34.6%）である（図表5-2参照）。また、現在の企業での平均勤続年数は3.12年（最短0年、最長36.58年）、現在の仕事の通算経験年数は平均9.04年（最短0年、最長46年）である（図表5-1参照）。そして、今の勤務先に転職するまでの

転職回数は平均 2.37 回（最小 1 回、最大 15 回）である（図表 5-1 参照）。最終学歴については、大学・文系学部卒 516 名（36.1%）、短大・専門学校卒 306 名（21.4%）、高校卒 302 名（21.1%）、大学・理系学部卒 160 名（11.2%）である（図表 5-3 参照）。

図表 5-4 分析対象者の現在の仕事内容

	度数	パーセント
介護関係の仕事（介護福祉士、介護職員など）	48	3.4
医療関係の仕事（医師、看護師、看護助手など）	46	3.2
IT関係の仕事（システム・エンジニア、プログラマーなど）	93	6.5
研究者等の専門的職種	20	1.4
製造技術者等の技術的職種	49	3.4
会社管理職等の管理的職種	82	5.7
事務（一般事務、経理事務等）	527	36.9
販売店員、小売・卸売店の店主・店長等の販売職種	25	1.8
営業（外回り等）	184	12.9
保安（警備員、守衛、監視員等）	6	.4
サービス職（理容師・美容師、接客等）	29	2.0
輸送・機械運転	48	3.4
技能工・生産工程	56	3.9
建設関係	90	6.3
労務作業等の仕事（清掃員、配達員等）	11	0.8
その他	114	8.0
N	1428	100.0

現在の仕事内容は、人数が多い順に、事務（一般事務、経理事務等）に従事している者が 527 名（36.9%）、営業（外回り等）が 184 名（12.9%）、IT 関係の仕事（システム・エンジニア、プログラマーなど）93 名（6.5%）となっている（図表 5-4 参照）。所属企業の業種は、卸売業・小売業が 323 名（22.6%）、製造業が 236 名（16.5%）、建設業が 170 名（11.9%）となっている（図表 5-5 参照）。また、配偶者がいる者は 693 名（48.5%）、配偶者がいない者は 735 名（51.5%）であり（図表 5-6 参照）、子どもがいる者は 563 名（39.4%）である（図表 5-7 参照）。

図表 5-5 分析対象者の勤務先の業種

	度数	パーセント
建設業	170	11.9
製造業	236	16.5
電気・ガス・熱供給・水道業	2	0.1
情報通信業	126	8.8
運輸業、郵便業	105	7.4
卸売業、小売業	323	22.6
金融業、保険業	35	2.5
不動産業、物品賃貸業	44	3.1
学術研究、専門・技術サービス業	82	5.7
宿泊業、飲食サービス業	44	3.1
生活関連サービス業、娯楽業	31	2.2
教育、学習支援業	38	2.7
医療、福祉	120	8.4
サービス業（他に分類されないもの）	72	5.0
N	1428	100.0

図表 5-6 分析対象者：配偶者の有無

	度数	パーセント
あり	693	48.5
なし	735	51.5
N	1428	100.0

図表 5-7 分析対象者：子どもの有無

	度数	パーセント
あり	563	39.4
なし	788	55.2
無回答	77	5.4
N	1428	100.0

本章における分析対象者の現在の企業での勤続意思は下記図表の通りである。「どのくらいの期間、今の勤務先で働きたいと考えていますか」という問いに対して、「定年まで」と答えた者が 448 名（31.4%）、「できるだけ長く」と答えた者が 523 名（36.6%）で半数以上を占

めた（図表 5-8 参照）。また、「今後の職業生活についてどのような希望を持っていますか」という問いに対しては、「これからも今の会社で、今の仕事を続けていきたい」と答える者が 827 名 (57.9%) で半数以上を占める一方で、「成り行きに任せる」と答えた者が 186 名 (13.0%)、「将来のことは今は考えていない」と答えた者が 134 名 (9.4%) 存在した（図表 5-9 参照）。図表 5-8 及び図表 5-9 の結果から、中途採用者であっても「今の勤務先に定年まで、あるいは長く勤めたい」と思っている者、「これからも今の会社で、今の仕事を続けていきたい」というキャリア観（感）を持つ者が多いことが明らかになった。

図表 5-8 分析対象者の今の勤務先での勤続意向

	度数	パーセント
定年まで	448	31.4
できるだけ長く	523	36.6
数年程度勤めたい	125	8.8
すぐにでも辞めたい	34	2.4
わからない	298	20.9
N	1428	100.0

図表 5-9 分析対象者の今後の職業生活への希望

	度数	パーセント
これからも今の会社で、今の仕事を続けていきたい	827	57.9
今の会社で、別の仕事に変わりたい	61	4.3
別の会社で、今の仕事を続けたい	53	3.7
勤務先も、仕事も変えたい	37	2.6
大学や大学院、専門学校に進学したい	5	0.4
独立開業したい	58	4.1
適当な時期に退職したい	54	3.8
成り行きに任せる	186	13.0
現在の会社を辞めたい	13	0.9
将来のことは今は考えていない	134	9.4
N	1428	100.0

### 第3節 勤続意向及び職業生活への希望－属性別比較－

本節では、前節の図表 5-8 及び 5-9 で概観した勤続意思及び今後の職業生活への希望について、属性別の傾向を把握する。すなわち、どのようなヒトが長期勤続意思を持ち、どのようなヒトが今後の職業生活においてどのような希望を持っているのかについて概観する。以下では、「どのくらいの期間、今の勤務先で働きたいと考えていますか」という問いに対して、「定年まで」あるいは「できるだけ長く」と答えた者を「今の勤務先での長期勤続意向がある」として「長期勤続意思あり」群とし、それ以外の者を「長期勤続意思なし」群とする。また、「今後の職業生活についてどのような希望を持っていますか」という問いに対しては、「これからも今の会社で、今の仕事を続けていきたい」あるいは「今の会社で、別の仕事に変わりたい」と回答した者を「今の勤務先への定着意思あり」群として、それ以外の者を「今の勤務先への定着意思なし」群とする。

まず、全体の傾向として、どのくらいの期間、今の勤務先で働きたいと考えていますか」という問いに対して「長期勤続意思あり群」が 971 名（68.0%）、「長期勤続意思なし群」457 名（32.0%）であった（図表 5-10 参照）。また、「今後の職業生活についてどのような希望を持っていますか」という問いに対しては「今の勤務先への定着意思あり群」が 888 名（62.2%）、「今の勤務先への定着意思なし群」が 540 名（37.8%）であった（図表 5-11 参照）。

図表 5-10 長期勤続意思の有無

	度数	パーセント
長期勤続意思なし群	457	32.0
長期勤続意思あり群	971	68.0
N	1428	100.0

図表 5-11 今の勤務先への定着意思の有無

	度数	パーセント
今の勤務先への定着意思なし群	540	37.8
今の勤務先への定着意思あり群	888	62.2
N	1428	100.0

次に、性別、年齢層別、勤続年数別、現在の仕事の通算経験年数別及び今の勤務先に就職するまでの転職回数別の「長期勤続意思」の有無、「今の勤務先への定着意思」の有無の傾向を見てみよう。性別では、女性に比べて、男性において長期勤続意思を持つ者の割合が高い（男性：72.7%、女性：59.1%）（図表 5-12 参照）。

図表 5-12 性別と長期勤続意思の有無（クロス表）

	長期勤続意思		合計
	なし	あり	
男性	255 27.3%	679 72.7%	934 100.0%
女性	202 40.9%	292 59.1%	494 100.0%
N	457 32.0%	971 68.0%	1428 100.0%

図表 5-13 年齢と長期勤続意思の有無（クロス表）

	長期勤続意思		合計
	なし	あり	
20歳以下	1 25.0%	3 75.0%	4 100.0%
21～30歳	151 40.8%	219 59.2%	370 100.0%
31～40歳	178 32.8%	364 67.2%	542 100.0%
41～50歳	86 25.7%	249 74.3%	335 100.0%
51～60歳	22 15.7%	118 84.3%	140 100.0%
61歳以上	19 51.4%	18 48.6%	37 100.0%
N	457 32.0%	971 68.0%	1428 100.0%

年齢別では、31～40歳（67.2%）、41～50歳（74.3%）、51～60歳（84.3%）の層では、3分の2以上の者が長期勤続意思を持っており、これら3つの年齢層においては年齢層が上がるにつれて長期勤続意思を持つ者の割合が高くなる（図表 5-13 参照）。21～30歳の層では長期勤続意思を持つ者が59.2%、61歳以上では48.6%であった。21～30歳の層においては、職業人としての初期キャリアを築きつつも自身の今後のキャリアを検討した上で転職した者であることから、長期にわたって（すなわち、定年まで）現在の勤務先に勤めるべきかどうか

かを見極めている層も存在することが考えられる。勤続年数別に長期勤続意思の傾向をみたところ、勤続年数の長さに関わらず総じて長期勤続意思を持つ者が3分の1以上<sup>3</sup>であり、勤続年数の長さによる長期勤続意思の差は見られなかった（図表 5-14 参照）。

図表 5-14 勤続年数と長期勤続意思の有無（クロス表）

	長期勤続意思		合計
	なし	あり	
勤続年数 1 年未満	132 31.7%	285 68.3%	417 100.0%
勤続年数 1 年以上 3 年未満	198 32.5%	412 67.5%	610 100.0%
勤続年数 3 年以上	127 31.7%	274 68.3%	401 100.0%
N	457 32.0%	971 68.0%	1428 100.0%

今の仕事の通算経験年数別<sup>4</sup>の傾向においても、経験年数に関わらず6割あるいは7割程度の者が長期勤続意思を持っている（図表 5-15 参照）。「今の仕事の通算経験年数 2 年以上 7 年未満」からは今の仕事の経験年数が長くなればなるほど今の勤務先に長期勤続しようという意思を持っている者が相対的に増えていることが分かる。今の勤務先でおこなう仕事がかれまで長年経験してきたものであれば、「定年まで」あるいは「できるだけ長く」今の勤務先で働きたいと考えているといえる。このことより、仕事経験の長さ、そしてそれらの内容が変わらないことは長期勤続意思を維持する上で重要な要因となることが推察できよう。

転職回数においても、その回数に関わらず3分の2以上の者は長期勤続意思があると回答している（図表 5-16 参照）。また、転職回数が3回以上である回答者群の方が、それ以下の転職回数の者と比べて、長期勤続意思を持つ者が多い傾向が見られた。この点に関しては、図表 5-13（「年齢と長期勤続意思」）や図表 5-15（「今の仕事の通算経験年数と長期勤続意思」）

<sup>3</sup> なお、図表 5-13 において、「20 歳以下」サンプルが少ないため、本文中では考察に加えていない。

<sup>4</sup> 「現在の仕事の、通算経験年数は何年ですか ※今までの勤務先での経験年数も含まれます。」（回答単位は年）という設問の回答分布によると、25 パーセンタイルは 2.00、50 パーセンタイルが 7.00、75 パーセンタイルが 14.00 であったため、「今の仕事の通算経験年数」を「2 年未満」「2 年以上 7 年未満」「7 年以上 14 年未満」「14 年以上」の区分に分けた。なお、「今の仕事の経験年数」の平均値は 9.04 年（図表 5-1-1 参照）。



との関連にも注意を払う必要がある<sup>5</sup>が、転職回数が多い者ほど長期勤続を望んでおり、通説的に言われる「転職を繰り返す者は長続きしない」という状況には該当しないといえる。

図表 5-15 今の仕事の通算経験年数と長期勤続意思の有無（クロス表）

	長期勤続意思		合計
	なし	あり	
今の仕事の通算経験年数 2 年未満	99 33.3%	198 66.7%	297 100.0%
今の仕事の通算経験年数 2 年以上 7 年未満	174 37.0%	296 63.0%	470 100.0%
今の仕事の通算経験年数 7 年以上 14 年未満	94 32.4%	196 67.6%	290 100.0%
今の仕事の通算経験年数 14 年以上	90 24.3%	281 75.7%	371 100.0%
N	457 32.0%	971 68.0%	1428 100.0%

図表 5-16 転職回数と長期勤続意思の有無（クロス表）

	長期勤続意思		合計
	なし	あり	
転職回数 1 回	178 34.6%	337 65.4%	515 100.0%
転職回数 2 回	125 34.0%	243 66.0%	368 100.0%
転職回数 3 回以上	154 28.3%	391 71.7%	545 100.0%
N	457 32.0%	971 68.0%	1428 100.0%

続いて、「今後の職業生活についてどのような希望を持っていますか」という問いについて、属性とのクロス集計分析を行った。結果は以下の図表の通りである。図表 5-17 は、今の勤務先

<sup>5</sup> 「年齢」（実数値）、「今の仕事の通算経験年数」（実数値）と「今の勤務先に就職するまでの転職回数」（実数値）の相関係数を算出したところ、「年齢」と「通算経験年数」は.601、「年齢」と「転職回数」は.247、「通算経験年数」と「転職回数」では.181の相関係数が示された（全て有意確率  $p < .001$ ）。なお、ここでの「実数値」とは、図表 5-13、5-16 のようにカテゴリー分けする前の数値を指す。

への定着意思と性別のクロス集計結果である。女性に比べて、男性の方が「これからも今の会社で、今の仕事を続けていきたい」あるいは「今の会社で、別の仕事に変わりたい」と考える者が多く、 $\chi^2$ 検定結果からこの差は統計的にも有意であることが分かった（有意確率  $p<.001$ ）。

図表 5-17 性別と今の勤務先への定着意思の有無（クロス表）

	今の勤務先への定着意思		合計
	なし	あり	
男性	314 33.6%	620 66.4%	934 100.0%
女性	226 45.7%	268 54.3%	494 100.0%
N	540 37.8%	888 62.2%	1428 100.0%

図表 5-18 年齢と今の勤務先への定着意思の有無（クロス表）

	今の勤務先への定着意思		合計
	なし	あり	
20歳以下	1 25.0%	3 75.0%	4 100.0%
21～30歳	161 43.5%	209 56.5%	370 100.0%
31～40歳	208 38.4%	334 61.6%	542 100.0%
41～50歳	122 36.4%	213 63.6%	335 100.0%
51～60歳	32 22.9%	108 77.1%	140 100.0%
61歳以上	16 43.2%	21 56.8%	37 100.0%
N	540 37.8%	888 62.2%	1428 100.0%

年齢と定着意思の関係を見た図表 5-18 によると、21歳から 60歳までの定着意思において年齢（層）があがるほど、今の勤務先への定着意思を持つ者の割合が大きくなっていること

が分かる<sup>6</sup>。勤続年数と今の勤務先への定着意思については、いずれの年数層においても定着意思を持つ者の割合は6割を超えるものの、勤続3年以上の層が最も定着意欲が低いという結果が示された（図表 5-19 参照）。

図表 5-19 勤続年数と今の勤務先への勤続意思の有無（クロス表）

	今の勤務先への定着意思		合計
	なし	あり	
勤続年数 1 年未満	157 37.6%	260 62.4%	417 100.0%
勤続年数 1 年以上 3 年未満	226 37.0%	384 63.0%	610 100.0%
勤続年数 3 年以上	157 39.2%	244 60.8%	401 100.0%
N	540 37.8%	888 62.2%	1428 100.0%

図表 5-20 今の仕事の通算経験年数と今の勤務先への勤続意思の有無（クロス表）

	今の勤務先への定着意思		合計
	なし	あり	
今の仕事の通算経験年数 2 年未満	111 37.4%	186 62.6%	297 100.0%
今の仕事の通算経験年数 2 年以上 7 年未満	200 42.6%	270 57.4%	470 100.0%
今の仕事の通算経験年数 7 年以上 14 年未満	114 39.3%	176 60.7%	290 100.0%
今の仕事の通算経験年数 14 年以上	115 31.0%	256 69.0%	371 100.0%
N	540 37.8%	888 62.2%	1428 100.0%

また、今の仕事の通算経験年数については、「今の仕事の通算経験年数 2 年以上 7 年未満」の層で 6 割を切るものの、「今の仕事の通算経験年数 7 年以上 14 年未満」「今の仕事の通算経験年数 14 年以上」となるにつれて、定着意思は高くなっている（図表 5-20 参照）。転職

<sup>6</sup> なお、図表 5-18 において、「20 歳以下」サンプルが少ないため、本文中ではここでは考察に加えていない。

回数と定着意思の関係においては、図表 5-21 が示すように、転職回数に関わらず、どの回数層であっても 6 割以上の者が定着意思を示している。

図表 5-21 転職回数と今の勤務先への勤続意思の有無（クロス表）

	今の勤務先への定着意思		合計
	なし	あり	
転職回数 1回	202 39.2%	313 60.8%	515 100.0%
転職回数 2回	135 36.7%	233 63.3%	368 100.0%
転職回数 3回以上	203 37.2%	342 62.8%	545 100.0%
N	540 37.8%	888 62.2%	1428 100.0%

ここまで見てきたように、本章におけるサンプルの 6 割（クロス結果によっては 7 割）は長期勤続意思や定着意思を持っているということが分かった。しかし、3 割は長期勤続意思や定着意思を（それほど）持っていないということも示されたともいえる。そこで、次節以降では、長期勤続意思や定着意思を感じるにあたり重要な局面といえる「転職後すぐの時期において組織になじめたかどうか」とその「なじめたかどうか」という事実は長期勤続意思や定着意思とどのような関係にあるのかについて検討を行う。

#### 第 4 節 入社初期でのつまずきと勤続意向及び職業生活への希望との関係

前節までにおいて、中途採用者のキャリア観（感）を概観したが、彼・彼女らは中途採用されたのちに新たな職場にスムーズになじめているのであろうか。本節では、転職後初期においてつまずいたこと・困ったことの有無、また、その有無が定着意欲とどのような関係にあるのかについて分析を行う。

まず、「今の勤務先に入社直後、つまずいたこと・困ったことがありましたか」（複数回答項目）という設問において、「つまずいたこと・困ったこと」が一つ以上あったと答えた者を「入社直後につまずいたこと・困ったことがあった」者、「つまずいたこと・困ったことはなかった」と答えた者を「入社直後につまずいたこと・困ったことがなかった」者とした。図表 5-22 の結果によると、本章のサンプルのうち、7 割の中途採用者が「入社直後につまずいたこと・困ったことがあった」と回答している。

図表 5-22 入社直後のつまずいたこと・困ったことの有無

	度数	パーセント
入社直後つまずいたこと・困ったことがあった	1001	70.1
入社直後つまずいたこと・困ったことがなかった	427	29.9
N	1428	100.0

図表 5-23 つまずいたこと・困ったこと（内容：MA） N=1001

	度数	パーセント
上司との人間関係	261	26.1
同僚との人間関係	200	20.0
部下との人間関係	47	4.7
入社直後から成果を求められた	89	8.9
仕事の難易度が高かった	188	18.8
これまでの勤務先と仕事の進め方が大きく異なり戸惑った	484	48.4
当初、今の勤務先の文化・風土になじめなかった	275	27.5
当初、友人ができなかった	66	6.6
相談相手がいなかった	172	17.2
入社直後からリーダーシップを求められた	55	5.5

図表 5-23 はつまずいたこと・困ったことの内容を問うたものである（複数回答項目）。表中に示された結果を見ると、つまずいたこと・困ったことがあった者（1001名）は様々な要因でつまずいた・困ったと答えている。「上司との人間関係」（261名、26.1%）、「同僚との人間関係」（200名、20.0%）といった人間関係がつまずきや困ったことを引き起こした要因として挙げられていることに加え、「これまでの勤務先と仕事の進め方が大きく異なり戸惑った」（484名、48.4%）や「当初、今の勤務先の文化・風土になじめなかった」（275名、27.5%）といった“前職あるいは前職場”という比較対象がある中途採用者だからこそ戸惑う点がつまずきや困ったことの要因になっていることも示される結果である。人間関係に加えて、仕事の進め方や組織文化・風土といった点にいかになじむか、あるいは彼・彼女らにいかんそれらを早く理解してもらおうか、が中途採用者の初期適応において重要な項目であることが示唆できよう。

次に、それらつまずいたこと・困ったことがあった者となかった者の間では、長期勤続意思や定着意思において差があるのかを見てみよう。つまずいたこと・困ったことの有無と長期勤続意思（図表 5-24）、今の勤務先への定着意思（図表 5-25）の関係は以下の図表の通り

である。図表 5-24 の結果においては、入社直後につまずいたこと・困ったことがなかった者の 8 割以上が長期勤続意思を持っているにもかかわらず、入社直後につまずいたこと・困ったことがあった者の場合は 62.3%の者しか長期勤続意思を持っていないことが示された。また、 $\chi^2$ 検定結果から、この差は統計的にも有意であった（有意確率  $p<.001$ ）。

図表 5-24 つまずいたこと・困ったことの有無と長期勤続意思（クロス表）

		つまずきの有無		合計
		あり	なし	
長期勤続意思	なし	377 37.7%	80 18.7%	457 32.0%
	あり	624 62.3%	347 81.3%	971 68.0%
N		1001 100.0%	427 100.0%	1428 100.0%

図表 5-25 つまずいたこと・困ったことの有無と今の勤務先への定着意思（クロス表）

		つまずきの有無		合計
		あり	なし	
今の勤務先への勤続意思	なし	428 42.8%	112 26.2%	540 37.8%
	あり	573 57.2%	315 73.8%	888 62.2%
N		1001 100.0%	427 100.0%	1428 100.0%

図表 5-25 の結果によると、入社直後につまずいたこと・困ったことがなかった者のうち 73.8%の者が今の勤務先への定着意思を持っている一方で、入社直後につまずいたこと・困ったことがあった者において今の勤務先への定着意思を持っている者は 57.2%に留まることが明らかになった。図表 5-25 が示す結果についても、統計的に有意な差であった（有意確率  $p<.001$ ）。これらの結果は、中途採用者が入社直後につまずいたこと・困ったことがあった場合となかった場合では、その後の勤務先への長期勤続意思・定着意思の持ちようが変わる可能性が推察できる結果であるといえよう。

では、入社直後につまずいたこと・困ったことがあった者となかった者に対して企業側が

行った定着促進施策には差があるのだろうか。以下では、内定から入社直後までに今の勤務先が行ってくれた施策・サポートと入社直後につまずいたこと・困ったことの有無について概観する。すなわち、中途採用者の初期定着をスムーズにするための施策として有益なものは何であるのかを明らかにする。

図表 5-26 は、内定から入社直後までに今の勤務先が行ってくれたことと、つまずいたこと・困ったことの有無のクロス表である。「内定をもらってから入社直後にかけて、今の勤務先の人々は、あなたが円滑に職場になじめるようにどのようなことをしてくれましたか」（複数回答項目）という設問への回答を先述の「つまずいたこと・困ったことの有無」別に集計したものである。なお、図中の網掛け部分は統計的に差が有意であることが示された項目である（濃いグレー項目は有意確率  $p<.01$ 、薄いグレー部分は有意確率  $p<.05$ ）。

これらの結果から、「職場の受け入れ支援担当者によるサポート」は内定から入社直後のサポートとして有効に機能する可能性が示唆された。そして、「人事・総務担当者によるサポート」、「人員に余裕のある職場に配置してくれた」や「社内の職場見学会を実施してくれた」という項目においても、つまずいたこと・困ったことがなかった者の方がそれらサポートを受けたことが示されており、これらの施策が初期定着・適応をスムーズに進めるために重要である可能性が示唆された。また、「特に何もしてくれなかった」においては、入社直後につまずいたこと・困ったことがあった者のうち 16.1%がそうであったと回答しており、つまずいたこと・困ったことがなかった者（11.5%）を上回っていた。以上の結果から、内定から入社直後にかけて企業側から中途採用者に対して受け入れに関するサポートを行うこと、あるいは入社後しばらくは人員に余裕がある職場に配属することなどが彼・彼女らの初期定着・適応をスムーズにするためには重要であることが示唆された。

図表 5-26 内定から入社直後のサポートとつまずきの有無（複数回答）

	つまずきの有無		合計
	あり	なし	
公式のオリエンテーションや研修	214 21.4%	81 19.0%	295 20.7%
人事・総務担当者によるサポート	266 26.6%	138 32.3%	404 28.3%
職場の受け入れ支援担当者によるサポート	69 6.9%	51 11.9%	120 8.4%
職場マネジャーとの事前面談	121 12.1%	50 11.7%	171 12.0%
同期（同じ時期・年度）採用者同士の交流会	61 6.1%	19 4.4%	80 5.6%
先輩中途採用者の紹介	53 5.3%	31 7.3%	84 5.9%
入職一定期間後のフォロー面談	63 6.3%	37 8.7%	100 7.0%
人員に余裕のある職場に配置してくれた	34 3.4%	28 6.6%	62 4.3%
面倒見のよい職場に配置してくれた	117 11.7%	64 15.0%	181 12.7%
中途採用者を紹介する機会（社内広報を通じた紹介等） を設けてくれた	84 8.4%	45 10.5%	129 9.0%
社内の職場見学会を実施してくれた	162 16.2%	51 11.9%	213 14.9%
懇親会・レクリエーション活動などを開催してくれた	263 26.3%	102 23.9%	365 25.6%
職場の上司が面倒を見てくれた	431 43.1%	205 48.0%	636 44.5%
先輩が面倒を見てくれた	421 42.1%	190 44.5%	611 42.8%
同僚・後輩が面倒を見てくれた	169 16.9%	89 20.8%	258 18.1%
特に何もしてくれなかった	161 16.1%	49 11.5%	210 14.7%



図表 5-27 は、入社直後につまずいたこと・困ったことの有無と今の勤務先になじむまでに要した期間のクロス集計結果である。図表 5-27 によると、入社直後につまずいたこと・困ったことがなかった者の多くは「1ヶ月未満」(31.9%)あるいは「1ヶ月以上3ヶ月未満」(39.3%)で今の勤務先になじめたと回答している一方で、入社直後につまずいたこと・困ったことがあった者においては、「1ヶ月以上3ヶ月未満」(25.9%)、「3ヶ月以上半年未満」(18.6%)、「半年以上1年未満」(20.5%)、「1年以上2年未満」(11.3%)となじむまでに相当の時間がかかったと回答する者も多かった。また、入社直後につまずいたこと・困ったことがあった者のうち、10.5%は「まだなじめていない」と回答している。この結果から、入社直後のつまずいたこと・困ったことの有無は転職先での適応が完了するまでの期間の長さにも相当な影響をあたえる可能性が示唆された。すなわち、図表 5-27 の結果からも、転職先における初期適応をスムーズに進めるためには、入社直後につまずいたこと・困ったことがないことが重要であると示唆できよう。

図表 5-27 つまずきの有無と今の勤務先になじむまでに要した期間（クロス表）

今の勤務先になじむまでに要した期間	つまずきの有無		合計
	あり	なし	
1ヶ月未満	91 9.1%	136 31.9%	227 15.9%
1ヶ月以上3ヶ月未満	259 25.9%	168 39.3%	427 29.9%
3ヶ月以上半年未満	186 18.6%	64 15.0%	250 17.5%
半年以上1年未満	205 20.5%	31 7.3%	236 16.5%
1年以上2年未満	113 11.3%	13 3.0%	126 8.8%
2年以上	42 4.2%	4 0.9%	46 3.2%
まだなじめていない	105 10.5%	11 2.6%	116 8.1%
N	1001 100.0%	427 100.0%	1428 100.0%

## 第5節 マネジメント施策と初期適応の関係

本節では、前節までの発見事実に加えて、マネジメント施策とつまずいたこと・困ったことの有無の関係について概観する。具体的には、つまずいたこと・困ったことがあった者となかった者の間で受けたマネジメント施策あるいはそれら施策への知覚における違いがあるのかを検討する。マネジメント施策をいつ知覚したかが判別できないという調査の限界はあるものの、入社直後につまずいたこと・困ったことがあった者となかった者がそれぞれマネジメント施策に対してどのように感じている（感じていたか）を明らかにすることは重要であろう。

図表 5-28 は放任的なマネジメント及びそれらへの知覚とつまずいたこと・困ったことの有無のクロス表である。「この会社では、自分の役割がどうあるべきかを理解するまで、ほとんどの場合は放っておかれる」と感じていない者<sup>7</sup>は、つまずいたこと・困ったことがあった者のうち 28.9%に留まるが、つまずいたこと・困ったことがなかった者においては 40.7%にのぼる。「この会社では、自分の仕事をどのように遂行するべきかについて、先輩社員からほとんど指導を受けない」と感じていない者は、つまずいたこと・困ったことがあった者では 46.3%、つまずいたこと・困ったことがなかった者では 56.5%であった。

「この会社では、仕事に関する知識は正式に教わることなく、自身で試行錯誤して身に着けた」と感じていない者はつまずいたこと・困ったことがあった者では 32.4%、つまずいたこと・困ったことがなかった者では 44.7%であった。また、「この会社では、自分の仕事やキャリアに関する情報を、非公式的な情報網から得ることが多い」と感じていない者はつまずいたこと・困ったことがあった者では 30.7%、つまずいたこと・困ったことがなかった者では 40.7%であった。

<sup>7</sup> 「感じていない者」とは、各設問において「そう思わない」もしくは「あまりそう思わない」と答えた者を合計した人数を指す。

図表 5-28 放任型マネジメントとつまずいたこと・困ったことの有無（クロス表）

	つまずいた ことの有無	あまり どちらともい やや				
		そう思わない	そう思わない	えない	そう思う	そう思う
この会社では、自分の役割がど うあるべきかを理解するまで、 ほとんどの場合は放っておかれ る	あり N=999	61 6.1%	228 22.8%	426 42.6%	192 19.2%	92 9.2%
	なし N=425	47 11.1%	126 29.6%	186 43.8%	49 11.5%	17 4.0%
この会社では、自分の仕事をど のように遂行するべきかについ て、先輩社員からほとんど指導 を受けない	あり N=998	133 13.3%	329 33.0%	269 27.0%	177 17.7%	90 9.0%
	なし N=425	85 20.0%	155 36.5%	125 29.4%	42 9.9%	18 4.2%
この会社では、仕事に関する知 識は正式に教わることなく、自 身で試行錯誤して身に着けた	あり N=998	96 9.6%	228 22.8%	309 31.0%	244 24.4%	121 12.1%
	なし N=425	66 15.5%	124 29.2%	142 33.4%	62 14.6%	31 7.3%
この会社では、自分の仕事やキ ャリアに関する情報を、非公式 的な情報網から得ることが多い	あり N=997	114 11.4%	192 19.3%	477 47.8%	158 15.8%	56 5.6%
	なし N=425	83 19.5%	90 21.2%	213 50.1%	27 6.4%	12 2.8%

図表 5-29 は図表 5-30 の 5 件法回答における平均値を統計的に比較した結果である。その結果、4 項目すべてにおいて、つまずいたこと・困ったことがあった者の平均値が統計的に有意に高い傾向が見られた。すなわち、つまずいたこと・困ったことがあった者の方が放任的なマネジメントを受けたと回答していることが分かった。図表 5-28 及び 5-29 の結果から、つまずいたこと・困ったことがあった者は、つまずいたこと・困ったことがなかった者と比べて、自身の役割理解・知識獲得やキャリアに関する情報提供などにおいて“放任的なマネジメント”を受けたと感じている（感じていた）者が多いことが分かった。因果の方向性に関しては議論の余地があるものの、入社直後のつまずき・困ったことを防ぐための一助として放任的なマネジメントを解消することは有用である可能性が示唆できよう。

図表 5-29 放任型マネジメントとつまずいたこと・困ったことの有無（平均値比較）

		つまずいたこと・困ったことの有無		p
		あり	なし	
この会社では、自分の役割がどうあるべきかを理解するまで、ほとんどの場合は放っておかれる	度数	999	425	
	平均値(標準誤差)	3.03 (.032)	2.68 (.046)	***
	標準偏差	1.017	.955	
この会社では、自分の仕事をどのように遂行するべきかについて、先輩社員からほとんど指導を受けない	度数	998	425	
	平均値(標準誤差)	2.76 (.037)	2.42 (.051)	***
	標準偏差	1.160	1.048	
この会社では、仕事に関する知識は正式に教わることなく、自身で試行錯誤して身に着けた	度数	998	425	
	平均値(標準誤差)	3.07 (.037)	2.69 (.054)	***
	標準偏差	1.157	1.121	
この会社では、自分の仕事やキャリアに関する情報を、非公式的な情報網から得ることが多い	度数	997	425	
	平均値(標準誤差)	2.85 (.032)	2.52 (.047)	***
	標準偏差	1.006	.969	

※ \*\*\* p < .001

図表 5-28 及び 5-29 の結果から、つまずいたこと・困ったことがあった者たちの方が「自分の仕事やキャリアに関する情報を、非公式的な情報網から得ることが多い」と感じる傾向が見られた。では、キャリアや初期適応におけるサポートを主眼としたマネジメント施策及びそれらへの知覚とつまずいたこと・困ったことの有無の関係はどのようなものであろうか。図表 5-30 は、キャリアや初期適応へのサポート施策とつまずいたこと・困ったことの有無のクロス表である。

図表 5-30 から明らかになったことは以下の通りである。「この会社では、経験や実績を積むためのキャリアパターンは非常に明確である」と感じている者<sup>8</sup>は、つまずいたこと・困ったことがあった者では 12.6%であったが、つまずいたこと・困ったことがなかった者においては 16.2%であった。「この会社では、昇進に至る道筋がはっきり示されている」と感じている者は、つまずいたこと・困ったことがあった者では 13.7%であったが、つまずいたこと・困ったことがなかった者においては 16.4%であった。これらの結果より、つまずいたこと・困ったことがなかった者は、つまずいたこと・困ったことがあった者に比べて、自身の今後のキャリアをイメージできている可能性が示唆されよう。

<sup>8</sup> 「感じている者」とは、各設問において「ややそう思う」もしくは「そう思う」と答えた者を合計した人数を指す。以下の本文においても同様。

図表 5-30 キャリアサポートとつまずいたこと・困ったことの有無（クロス表）

	つまずいた ことの有無	あま り ど ち ら と も い や や				
		そう 思 わ な い	そう 思 わ な い	え な い	そ う 思 う	そ う 思 う
この会社では、経験や実績を 積むためのキャリアパターン は非常に明確である	あり N=997	107 10.7%	242 24.3%	522 52.4%	100 10.0%	26 2.6%
	なし N=425	20 4.7%	56 13.2%	280 65.9%	51 12.0%	18 4.2%
この会社では、昇進に至る道 筋がはっきり示されている	あり N=997	179 18.0%	271 27.2%	410 41.1%	103 10.3%	34 3.4%
	なし N=425	38 8.9%	71 16.7%	246 57.9%	49 11.5%	21 4.9%
この会社では、仕事に関する 技能や知識を身につけるため の新入社員（中途採用者も含 む）向けの研修を受けた	あり N=995	252 25.3%	176 17.7%	257 25.8%	199 20.0%	111 11.2%
	なし N=426	75 17.6%	70 16.4%	136 31.9%	72 16.9%	73 17.1%
この会社では、新入社員（中 途採用者含む）全員に同じ研 修や学習プログラムが用意さ れている	あり N=996	253 25.4%	191 19.2%	253 25.4%	178 17.9%	121 12.1%
	なし N=424	67 15.8%	69 16.3%	132 31.1%	93 21.9%	63 14.9%

また、具体的な研修の受講とつまずいたこと・困ったことの有無の関係性を見る上では、「この会社では、仕事に関する技能や知識を身につけるための新入社員（中途採用者も含む）向けの研修を受けた」「この会社では、新入社員（中途採用者含む）全員に同じ研修や学習プログラムが用意されている」の2項目の回答とつまずいたこと・困ったことの有無の関係を見る必要がある。「この会社では、仕事に関する技能や知識を身につけるための新入社員（中途採用者も含む）向けの研修を受けた」と回答している者<sup>9</sup>は、つまずいたこと・困ったことがあった者のうち31.2%、つまずいたこと・困ったがなかった者のうち34.0%であった。「この会社では、新入社員（中途採用者含む）全員に同じ研修や学習プログラムが用意されている」と回答している者は、つまずいたこと・困ったことがあった者のうち30.0%、つまずいたこと・困ったがなかった者のうち36.8%であった。両項目ともに新入社員（中途採用者）向けの研修を受けたあるいは研修が用意されていると知覚しているかどうかを問うた設問であり、それら設問への回答においてつまずいたこと・困ったことがあった者となかった者の

<sup>9</sup> ここでは、「研修を受けた」「研修が用意されている」という設問に対して、「ややそう思う」もしくは「そう思う」と回答した者を「研修を受けた」あるいは「研修が存在する」（と知覚している）者としてみなしている。

間で、つまずいたこと・困ったことがなかった者の方がそれら研修を受けたと回答している傾向が見られた。このことより、転職後に中途採用者に対して仕事の技能・知識を身に着けるための研修、中途採用者も含む新入社員たちへの標準化された研修・学習プログラムを提供することが入社直後につまづくことや困ったことをなくすために役立つ可能性も推察できよう。

図表 5-31 は図表 5-30 の 5 件法回答における平均値を統計的に比較した結果である。その結果、4 項目すべてにおいて、つまずいたこと・困ったことがなかった者の平均値が統計的に有意に高い傾向が見られ、キャリアパターンを明確化することや中途採用者向けの研修・学習プログラムを用意することの有用性が示唆された。このことより、中途採用者の初期適応においては、今後の彼・彼女らのキャリアをイメージしやすくさせることや初期教育を制度的に行うことが有効である可能性が推察できる。

図表 5-31 キャリアサポート施策とつまずいたこと・困ったことの有無（平均値比較）

		つまずいたこと・困ったことの有無		p
		あり	なし	
この会社では、経験や実績を積むための キャリアパターンは非常に明確である	度数	997	425	
	平均値(標準誤差)	2.70 (.028)	2.98 (.038)	***
	標準偏差	.886	.781	
この会社では、昇進に至る道筋がはっきり 示されている	度数	997	425	
	平均値(標準誤差)	2.54 (.032)	2.87 (.044)	***
	標準偏差	1.010	.907	
この会社では、仕事に関する技能や知識 を身につけるための新入社員（中途採用 者も含む）向けの研修を受けた	度数	995	426	
	平均値(標準誤差)	2.74 (.042)	3.00 (.064)	**
	標準偏差	1.330	1.314	
この会社では、新入社員（中途採用者含 む）全員に同じ研修や学習プログラムが 用意されている	度数	996	424	
	平均値(標準誤差)	2.72 (.042)	3.04 (.062)	***
	標準偏差	1.341	1.269	

※ \*\*\* p < .001, \*\*p < .01

中途採用者の初期適応を考える上で、職場における支援的な風土の存在は果たす役割も大きいと考えられる。そこで、勤務先・職場での人間関係や支援的な風土とつまずいたこと・困ったことの有無の関係について概観する。図表 5-32 は、勤務先・職場での人間関係や支援的な風土とつまずいたこと・困ったことの有無のクロス表である。

図表 5-32 つまづいたこと・困ったことの有無と職場での人間関係（クロス表）

	つまづいた ことの有無	あまり どちらともい やや				
		そう思わない	そう思わない	えない	そう思う	そう思う
自分に求められる役割を理解する上で、職場の仲間の存在は助けになっている	あり N=997	28 2.8%	90 9.0%	236 23.7%	386 38.7%	257 25.8%
	なし N=424	4 .9%	12 2.8%	90 21.2%	187 44.1%	131 30.9%
上司や先輩社員を観察すれば、この会社での自分の役割がよくわかる	あり N=997	24 2.4%	96 9.6%	367 36.8%	372 37.3%	138 13.8%
	なし N=424	7 1.7%	19 4.5%	143 33.7%	167 39.4%	88 20.8%
この会社で自分のスキルや知識がとても重要であると感じさせられてきた	あり N=997	49 4.9%	106 10.6%	359 36.0%	321 32.2%	162 16.2%
	なし N=422	7 1.7%	21 5.0%	163 38.6%	153 36.3%	78 18.5%
この会社の先輩社員達は、新人に助言したり、教育したりすることを主要な仕事のひとつだとみなしていると感じる	あり N=997	87 8.7%	187 18.8%	324 32.5%	290 29.1%	109 10.9%
	なし N=425	18 4.2%	47 11.1%	155 36.5%	138 32.5%	67 15.8%

「自分に求められる役割を理解する上で、職場の仲間の存在は助けになっている」と感じている者は、つまづいたこと・困ったことがあった者のうち 64.5%、つまづいたこと・困ったことがなかった者のうち 75.0%であった。また、「上司や先輩社員を観察すれば、この会社での自分の役割がよくわかる」と感じている者は、つまづいたこと・困ったことがあった者のうち 51.1%であったのに対して、つまづいたこと・困ったことがなかった者のうち 60.2%であった。これらの結果より、職場における他者との関係性の中で自身の役割を理解・認識できる場合は職場にスムーズになじめる可能性、あるいは入社直後つまづいたこと・困ったことがなかったことによって自身の役割を理解・認識できる可能性が高まることが想定されよう。

「この会社で自分のスキルや知識がとても重要であると感じさせられてきた」と感じている者は、つまづいたこと・困ったことがあった者のうち 48.4%、つまづいたこと・困ったことがなかった者のうち 54.8%であった。「この会社の先輩社員達は、新人に助言したり、教育したりすることを主要な仕事のひとつだとみなしていると感じる」と回答した者は、つまづいたこと・困ったことがあった者のうち 40.0%、つまづいたこと・困ったことがなかった者

のうち 48.3%であった。これらの結果より、つまずいたこと・困ったことがない場合、中途採用者が自身のスキル・知識の重要性を感じる事が促進される可能性が示唆できるといえる。また、新人に対して教育を行うことが重要であるとみなされている職場の雰囲気を感じる事、あるいはそのような対応をしてもらうことによってつまずくこと・困ることがなくなるあるいはそれらを低減させる効果も期待できるといえよう。

図表 5-33 は図表 5-32 の 5 件法回答における平均値を統計的に比較した結果である。その結果、4 項目すべてにおいて、つまずいたこと・困ったことがなかった者の平均値が統計的に有意に高い傾向が見られた。このことから、つまずいたこと・困ったことがない場合、中途採用者が自身のスキル・知識の重要性を感じる事が促進される可能性、そして新人に対して教育を行うことが重要であるとみなされている職場の雰囲気を感じる事やそのような対応を受けることでつまずくこと・困ることがなくなる効果も期待できる可能性が考えられるだろう。

図表 5-33 職場風土とつまずいたこと・困ったことの有無（平均値比較）

		つまずいたこと・困ったことの有無		p
		あり	なし	
自分に求められる役割を理解する上で、職場の仲間の存在は助けになっている	度数	997	424	
	平均値(標準誤差)	3.76 (.032)	4.01 (.041)	***
	標準偏差	1.025	.849	
上司や先輩社員を観察すれば、この会社での自分の役割がよくわかる	度数	997	424	
	平均値(標準誤差)	3.51 (.029)	3.73 (.043)	***
	標準偏差	0.930	.896	
この会社で自分のスキルや知識がとても重要であると感じさせられてきた	度数	997	422	
	平均値(標準誤差)	3.44 (.033)	3.65 (.043)	**
	標準偏差	1.039	.893	
この会社の先輩社員達は、新人に助言したり、教育したりすることを主要な仕事の一つだとみなしていると感じる	度数	997	425	
	平均値(標準誤差)	3.15 (.035)	3.44 (.049)	***
	標準偏差	1.115	1.020	

※ \*\*\* p < .001, \*\*p < .01



## 第6節 まとめ

本章では、中小企業に転職した中途採用者が転職先組織になじむためにはどうすれば良いか、転職先組織に円滑になじむことができた中途採用者と円滑にはなじめなかった中途採用者の違いは何か、を解明することを主眼にデータを概観してきた。併せて、転職先組織に円滑になじむ中途採用者に対して行われている施策、あるいは円滑になじめなかった中途採用者に対してなされていない施策とは何か、円滑になじむことでどのような効果が組織において（あるいは組織にとって）期待できるのかについても考察した。

本章で発見された事実をまとめると以下の通りとなる。

- ① 本章での分析対象である中小企業への転職者は、今の勤務先で「定年まで」あるいは「できるだけ長く」勤めたいと答える者が多かった（1428名中971名；68.0%）。また、今後の職業生活において「これからも今の会社で、今の仕事を続けていきたい」あるいは「今の会社で、別の仕事に変わりたい」と考えている者も多かった（1428名中888名；62.2%）。
- ② 今の勤務先でおこなう仕事がかつて長年経験してきたものであれば、「定年まで」あるいは「できるだけ長く」今の勤務先で働きたいと考える者が多く、仕事経験の長さ、そしてそれらの内容が変わらないことは長期勤続意思を維持する上で重要な要因となることが推察できた。
- ③ 転職回数が多い者ほど長期勤続を望んでおり、通説的に言われる「転職を繰り返す者は長続きしない」という状況には該当しない結果が示された。
- ④ 女性に比べて、男性の方が「これからも今の会社で、今の仕事を続けていきたい」あるいは「今の会社で、別の仕事に変わりたい」と考える者が多かった。
- ⑤ 職場での人間関係に加えて、「仕事の進め方や組織文化・風土といった点にいかになじむか」あるいは「いかにそれらを早く理解してもらうか」が中途採用者の初期適応において重要な項目である可能性が示された。
- ⑥ 入社直後につまずいたこと・困ったことがなかった者の8割以上が長期勤続意思を持っている一方、入社直後につまずいたこと・困ったことがあった者の場合は長期勤続意思を持つ者は62.3%であった。
- ⑦ ⑥と同様に、入社直後につまずいたこと・困ったことがなかった者のうち73.8%の者が今の勤務先への定着意思を持っている一方で、入社直後につまずいたこと・困ったことがあった者において今の勤務先への定着意思を持っている者は57.2%に留まることが明らかになった。
- ⑧ ⑥⑦の結果より、中途採用者が入社直後につまずいたこと・困ったことがあった場合となかった場合では、その後の勤務先への長期勤続意思・定着意思の持ちようが変わる可能性が示唆された。

- ⑨ 内定から入社直後にかけて企業側から中途採用者に対して「受け入れに関するサポートを行うこと」「中途採用者が職場見学する機会を設けること」あるいは「入社後しばらくは人員に余裕がある職場に配属すること」などの施策が彼・彼女らの初期定着・適応をスムーズにするためには重要である可能性が示唆された。
- ⑩ 入社直後のつまずいたこと・困ったことの有無は転職先での適応が完了するまでの期間の長さにも影響をあたえることが示唆された。
- ⑪ 因果の方向性に関しては議論の余地があるものの、入社直後のつまずき・困ったことを防ぐための一助として、自身の役割理解・知識獲得やキャリアに関する情報提供などにおいて“放任的なマネジメント”を解消することは有用である可能性が示唆された。
- ⑫ 中途採用者の初期適応をスムーズに進めるためには、「今後の彼・彼女らのキャリアをイメージしやすくさせること」や「初期教育を制度的に行うこと」が有効である可能性が示唆された。
- ⑬ 入社直後につまずいたこと・困ったことがない場合、中途採用者が自身のスキル・知識の重要性を感じる事が促進される可能性が示唆された。
- ⑭ 新人に対して教育を行うことが重要であるとみなされている職場の雰囲気を感じることやそのような対応を受けることで、中途採用者がつまずくこと・困ることが低減される効果も期待できることが示唆された。

本章では、中小企業における中途採用者を対象に転職先への入社直後のその組織に対する適応がスムーズに進むためにはどのような施策が有効なのか、入社直後の適応がスムーズに進むことは中途採用者達の定着意思とどのような関連があるのかについて探索的に考察した。その結果、主に、上述の 14 項目の事実や可能性が発見された。それらの中から中小企業における中途採用において重要な事実として以下のものがとりわけ注目に値するものであるといえ、実務的なインプリケーションを与えるであろう。

中途採用者が入社直後につまずいたこと・困ったことがあった場合となかった場合では、その後の勤務先への長期勤続意思・定着意思が異なるとともに、つまずいたこと・困ったことがあった場合には転職先組織である自社に適応できるまでの期間が長くなることが考えられるため、企業側は中途採用者が入社直後につまずかないようにするためにマネジメント施策を施す必要がある。本章の分析によると、「受け入れに関するサポートを行うこと」「中途採用者が職場見学する機会を設けること」や「入社後しばらくは人員に余裕がある職場に配属すること」などの施策が彼・彼女らの初期定着・適応をスムーズにするためには重要である可能性が示唆されており、これらの施策を行うことが中途採用者の円滑な職場適応を促すことを認識したマネジメントを行うことが求められよう。政策面からもこれらの施策の有用性を訴え、企業側がこれらマネジメント施策を取り入れることを促し、中小企業における中途採用でのミスマッチ低減を促進させるべきであろう。

また、入社直後につまずいたこと・困ったことがない場合、中途採用者が自身のスキル・知識の重要性を感じることで促進される可能性が示唆されたことから、入社直後のつまずきや困りごとをなくすことで中途採用者の自己効力感を高め、彼・彼女らの活躍を促すことも可能となることも考えられよう。加えて、新人に対して教育を行うことが重要であるとみなされている職場の雰囲気を感じることで中途採用者がつまずくこと・困ることが低減される効果も期待できることも示唆されたことから、(新卒採用者においても同様のことが言えるが)中途採用者を受け入れる際に職場を挙げて教育を施すことの効果について受け入れ側である現任の従業員達に伝えて実践してもらうように促すことも有用であろう。

### 【参考文献】

- 小川憲彦 2012 「組織社会化戦術とプロアクティブ行動の相対的影響力: 入社 1 年目従業員の縦断的データからドミナンス分析を用いて」『法政大学イノベーション・マネジメント研究センター ワーキング・ペーパー』 No.121
- 高橋弘司 1993 「組織社会化研究をめぐる諸問題」『経営行動科学』 8(1), pp.1-22.
- 竹内倫和・竹内規彦 2009 「新規参入者の組織社会化メカニズムに関する実証的検討: 入社前・入社後の組織適応要因」『日本経営学会誌』 23、pp.37-49.