

# 中小企業<sup>1</sup>における中途採用者<sup>2</sup>の オンボーディング施策の現状と効果的な施策



尾形 真実哉  
(甲南大学)  
経営学部教授

## < 要 旨 >

若い労働力が乏しくなっていく我が国の労働市場においては、今後、中途採用が重要な採用方法となる。今後も増え続ける中途採用者をうまく組織に適応させ、期待通りのパフォーマンスを発揮させるための組織からのサポート（オンボーディング施策）は必要不可欠である。そこで本稿では、日本の中小企業における中途採用者のオンボーディング施策の現状把握と、中途採用者の組織適応に効果的なオンボーディング施策は何かを検証することにある。

本稿では、上記の目的を果たすために、中小企業を対象とした2つの調査を実施した。1つ目の調査が、2021年に某県内の労働局が実施したものである。2つ目の調査が、中途採用を実施している日本企業416社に対する質問票調査である。この2つの調査結果から、中小企業のオンボーディング施策はまだ不十分であるということ、また、中小企業における中途採用者への効果的なオンボーディング施策は、中途採用者の定着とパフォーマンスの双方に影響を及ぼしていた「職場内のコミュニケーションの活性化の推進」ということが分かった。社員の顔が見える中小企業だからこそ効果を発揮するオンボーディング施策と言える。

本稿の重要な主張は、中途採用者へのオンボーディング施策だからといって、その対象が中途採用者だけであるとは限らないということである。中途採用者を取り巻く環境にも働きかけることが重要であり、特に、コミュニケーションの活発な職場をデザインし、コミュニケーションをファシリテートし、的確なフィードバックと傾聴ができる上司の能力を高める上司教育も重要なオンボーディング施策となる。

1 本稿における中小企業の定義は、中小企業基本法に基づいて判断している。中小企業基本法では「資本金の額又は出資の総額」(3億円以下)と「常時使用する従業員の数」(300人以下)の2つを用いて区分しているが、本稿では、そのうちの「常時使用する従業員の数」のみで判断している。

2 本稿においては、新卒採用者と中途採用者が出てくるため、ここでその定義を明確にしておきたい。本稿で言う新卒採用者とは、学校から職場への移行 (school to work transition) を果たした個人のことであり、中途採用者とは職場から職場への移行 (work to work transition) を果たした個人のことである。

## 目次

- |            |              |
|------------|--------------|
| 1. はじめに    | 4. 分析結果の考察   |
| 2. 先行研究の検討 | 5. 本稿のまとめと結論 |
| 3. 調査と分析   |              |

## 1. はじめに

本稿は、日本の中小企業における中途採用者のオンボーディング施策の現状把握と、中途採用者の組織適応に効果的なオンボーディング施策は何かを検証することにある。

若い労働力が乏しくなっていく我が国の労働市場においては、今後、中途採用が重要な採用方法となる。実際に令和元年の時点で、入職者の多くが転職入職者であることが、厚生労働省職業安定局「中途採用に係る現状等について」で示されている<sup>3</sup>。それゆえ、今後も増え続ける中途採用者をうまく組織に適応させ、期待通りのパフォーマンスを発揮させるための組織からのサポート（オンボーディング施策）は必要不可欠である。

しかしながら、我が国における中途採用者に対する人事制度が未整備の企業が多い。バブル崩壊以降、入社から退職まで一企業キャリア（終身雇用）が一般的だった以前の日本社会から転換し、中途採用が一般的となり、その重要性も高まった。そのような労働環境や経済環境の変化の中で、未整備のまま中途採用を開始し、結局手付かずのまま、今まで続いている企業が多いように思える。中途採用活動や中途採用者に慣れていない企業もあり、中途採用者に

どのように接して良いか分からず、社員も困惑している。中途採用者にどのように接して良いかわからないため、コミュニケーションをとることを躊躇し、職場内の中途採用者と既存社員の不協和を生み出し、中途採用者を定着させることをより一層難しくなっている。

そのような現状を打破するために、本稿では、中小企業のオンボーディング施策の現状を把握し、さらに、中小企業の中途採用者に効果的なオンボーディング施策について検証することにした。本稿を今後の中小企業におけるオンボーディング施策の指針となる内容にしたい。

## 2. 先行研究の検討

### 2-1. オンボーディング（On-boarding）の定義

まずは、オンボーディングの定義を見ていくことにしたい。オンボーディングとは、船や飛行機に乗っているという意味であり、それを会社に例えたものである。会社という乗り物に新しく加わった個人を同じ船（会社）の乗組員としてなじませ、一人前にしていくプロセスのことである。新しい環境に参加してくる個人をサポートし、組織に適応させるための組織からのサポートをオンボーディング（On-boarding）と呼ぶ。

Klein and Polin（2012）は、オンボーディン

<sup>3</sup> <https://www.mhlw.go.jp/content/12602000/000557900.pdf>

グを「新入社員の適応を促進する組織やエージェントによって従事される公式、非公式な訓練、プログラム、政策」と定義している。この定義からも理解できるように、オンボーディングには、非公式なものまで含まれるため、広範で捉え難いものであるが、新卒採用者や中途採用者など、新しく組織に参加してきた個人の円滑な適応をサポートするもの全てがオンボーディングといえることができる。

## 2-2. オンボーディングを捉えるフレームワーク

オンボーディングの機能を3つに分類したのが Klein and Heuser (2008) である。Klein and Heuser (2008) は、オンボーディング施策の主要な目的に関する3つの構成要素として、(1) 情報を与える (Inform)、(2) 迎える (Welcome)、(3) 導く (Guide) をあげている。さらに、(1) の inform は、①コミュニケーション、②リソースの提供、③トレーニングプログラムの3つの下位次元に分けられる。Klein and Polin (2012) は、そのフレームワークを詳細に論じており、以下からその内容について見ていくことにしたい。

### (1) 情報を与える Inform 行動

1つ目が、情報を与える「Inform 行動」である。これは、新入社員<sup>4</sup>に情報や道具を提供すること、また新入社員の新しい役割や組織について円滑に活動していく方法について学ぶことができる経験を提供することであり、多くのオンボーディング施策がここに含まれる。そして、この Inform 行動は、コミュニケーションとリソー

スの提供、トレーニングの3つの下位次元に分けられる。

#### ① コミュニケーション

コミュニケーションは、パンフレットなどによって情報を伝えるワンウェイコミュニケーションと、上司や人事部員らとのツーウェイコミュニケーションの双方が含まれている。Klein and Polin (2012) は、マネジャーとの双方向のコミュニケーションが可能となり、直接多くのことを学ぶことができるため、マネジャーが新入社員と共に過ごすまとまった時間を確保することが特に効果的であると論じている。新入社員の環境適応に対するマネジャーの重要性が理解できる。

#### ② リソースの提供

これは、新入社員が利用可能な道具や援助を提供することである。例としては、新入社員のために会社の部門について詳細に説明をしているウェブサイトや新入社員用のホットラインの存在などについて、情報を提供することがあげられている。

#### ③ トレーニングプログラム

これは、新入社員のスキルや知識の習得を促進させるために計画されたトレーニングのことである。ここには、オリエンテーショントレーニングや役職研修、キャリア開発プログラムも含まれている。

以上がオンボーディング施策の中心となる「情報を与える Inform 行動」の内容である。

### (2) 迎える Welcome 行動

2つ目が、迎え入れる「Welcome 行動」であ

4 本稿では、新卒採用者と中途採用者の双方を含める場合は、新入社員と記載している。

る。これは、新入社員を歓迎したり（例えば、社長からの歓迎テレフォン）、新入社員と同僚が顔合わせできる機会を提供したりするなどのプログラムや制度のことである。

オンボーディング施策の大半が、情報面に焦点が当てられているInform行動に対して、Welcome行動は、新入社員の感情面と人間関係の促進の双方にとって重要である（Klein and Polin, 2012）。新入社員がサポートを認識し、感謝され、歓迎されていると感じられることは重要であり、共に仕事をする同僚だけではなく、より広い範囲で関係性構築を支援する必要性がある。このWelcome行動は、同僚との関係性構築を促進する重要な役割を果たすものであり、ここで得られる受容感、新入社員の組織適応に重要な役割を果たす。

### （3）導くGuide行動

3つ目が、導く「Guide行動」である。新入社員のトランジションをサポートする個人的な指南役（ウェルカムコーディネーターや同僚のバディ）を提供することが、このGuide行動になる。Klein and Polin (2012) は、バディは、最もアクセスしやすい資源で、暗黙的なルールや暗黙知の学習などの意味形成を促進する最も親しい存在であると、バディシステム（buddy system）の有効性を主張している。日本においても、メンター制度などを導入している企業が多いが、そのような施策がGuide行動に該当する。

以上のオンボーディングのフレームワークと具体的な内容をまとめたのが表1になる。

表1 Inform－Welcome－Guideカテゴリーと具体的行動

Inform	<p>①コミュニケーション：新入社員とのコミュニケーションを促進する計画された活動—ワンウェイメッセージの提供と対話の機会の双方を含む</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・上司と質疑応答できる会を設ける</li> <li>・上司は新入社員のためにまとまった時間を確保する</li> <li>・人事部長や人事部員と顔を合わせる</li> </ul>
	<p>②リソース：新入社員が利用できる道具や援助を用意する</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・会社が社員のために有しているウェブサイトで見つける方法を示す</li> <li>・新入社員の成長機会を概説する初期計画を与える</li> <li>・会社全体で使われている略語や流行語の用語集を与える</li> <li>・新入社員のために特別に設計された会社のWebサイトを教える</li> <li>・社内の重要な人物の名前と連絡先のリストを与える</li> <li>・専用のワークスペースを準備する（全ての供給品、道具、設備を含む）</li> </ul>
	<p>③トレーニング：スキルや行動、知識の体系的な獲得を促進する計画された活動</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・新入社員に向けたビデオを見せる</li> <li>・しばらくの間、同僚の仕事ぶりを観察することを促す</li> <li>・仕事に関するOJTを受けさせる</li> <li>・会社の施設を見学させる</li> <li>・他の新入社員と一緒にオリエンテーションプログラムを受講させる</li> <li>・オリエンテーションプログラムを完遂させる</li> <li>・仕事に精通した同僚から、仕事の手順などの詳細を説明してもらえらるセッションに参加させる</li> </ul>

Welcome	<ul style="list-style-type: none"> <li>■新入社員に組織内の他のメンバーと会う機会を与えること、あるいは新入社員の入社を歓迎すること</li> <li>・上司から個人的な歓迎の電話、メール、手紙を与える</li> <li>・歓迎道具一式を与える</li> <li>・同僚を知るためのプログラムに参加させる</li> <li>・新入社員のために同僚を集める場（ミーティングや歓迎ランチ会）を設ける</li> <li>・歓迎会を開催する</li> <li>・新入社員の家族を仕事外で開催された社会的活動に招待する</li> <li>・新入社員の入社をメールやウェブサイト、ニュースレターなどで会社全体にアナウンスする</li> <li>・会社のTシャツや会社の名前、ロゴの入ったアイテムを送る</li> </ul>
Guide	<ul style="list-style-type: none"> <li>■新入社員に個人的なガイド役を割り当てる</li> <li>・メンター役を割り当てる</li> <li>・質問があれば連絡できる決まった個人（ウェルカムコーディネーター）を割り当てる</li> <li>・同僚をバディとして割り当て、疑問の解消をサポートさせる</li> </ul>

出所：Klein and Polin（2012）、p.270 を筆者修正のうえ作成

この Inform - Welcome - Guide フレームワークに基づき、Klein, Polin and Sutton（2015）は、373名（女性54.1%、平均年齢34.9歳、大卒以上79.4%）を対象に質問票調査を実施し、これらのオンボーディング施策のうち、どの施策が新入社員の組織適応に効果的かを検証している。分析の結果、新入社員の組織への適応には、「上司は私のためにまとまった時間を確保してくれる」（Inform カテゴリー）、「しばらくの間、同僚の仕事ぶりを観察することを促された」（Inform カテゴリー）、「仕事に関するOJTを受けた」（Inform カテゴリー）、「同僚がバディとして割り当てられ、疑問の解消をサポートしてくれた」（Guide カテゴリー）が効果的であったことが示されている。また、多くのオンボーディング施策を受けている個人は上手く組織に適応しており、その内容も非公式なものより、公式的なオンボーディング施策のほうが多かったことも示されている。

つまり、Klein, Polin and Sutton（2015）の分析から理解できることは、新入社員をうまく

組織に適応させるためには、公式的で、手厚いサポートが求められるということである。

### 2-3. 本稿の目的

本稿の目的は、中小企業における中途採用者の組織適応に有効的なオンボーディング施策は何かについて検討することである。

我が国におけるオンボーディング研究を概観すると、そのほとんどが新卒採用者を対象としたもので（例えば、尾形, 2009; 2020など）、中途採用者を対象とした研究はほとんど目にする事ができない。それゆえ、中途採用者に効果的なオンボーディング施策に焦点を当てることは有意義である。

さらに、中小企業に限定することも有意義である。日本の多くが中小企業であること、また、企業規模により企業が保有する資源は異なるため、それぞれの規模に応じた人事施策を講じることが求められるからである。資金もマンパワーも豊富で、年間採用する中途採用者の数も多い大企業に効果的なオンボーディング施策と、

大企業に比べれば資源が乏しく、採用する中途採用者の数もそれほど多くはない中小企業に効果的なオンボーディング施策は、異なるものと推測することができる。

本稿では、中小企業のオンボーディング施策の現状を把握し、さらに、中小企業の中途採用者に効果的なオンボーディング施策について検証することにしたい。

### 3. 調査と分析

本稿では、上記の目的を果たすために、中小企業を対象とした2つの調査を紹介し、中小企

業の中途採用者に対するオンボーディングの現状と効果的なオンボーディング施策について示していくことにしたい。

#### 3-1. 某県内にある中小企業234社に対する質問票調査

まず1つ目の調査が、2021年に某県内の労働局が実施したものである。調査は某県内の中小企業234社に対して、中途採用者に対する育成方法を質問した。その結果は、中小企業のオンボーディング施策の現状を把握することに有意義である。その結果が表2である。

表2 某県内の中小企業234社に対する中途採用者へのオンボーディングの具体的内容<sup>5</sup>

具体的なオンボーディング施策	実施している会社数
OJTを中心とした現場での指導	34社
特に何もしていない	24社
社内勉強会・社内研修への参加	14社
外部研修への参加・eラーニングの活用	12社
入社時の受入研修	12社
資格取得の促進	9社
他の従業員への情報提供・周囲の環境づくり	5社
定期的な面談によるフォロー	4社
配属先の工夫（全体像が把握しやすい部署への配属）	2社
マニュアルによる指導	2社
業務外活動への積極的な参加の促進	1社

最も多かったのが「OJTを中心とした現場での指導」の34社で、次に多かったのが「特に何もしていない」の24社であった。回答社数が最も多かった「現場での指導」は、「現場に

丸投げ」を意味しており、組織として何の施策も講じていないと捉えることができる。上位2つの回答は、つまりは「何もしていない」ということであり、それでは、中途採用者がうまく

<sup>5</sup> 未回答の企業は含めていない。

組織に適応したり、パフォーマンスを発揮したりすることは難しい。このような傾向は、他の日本企業においてもみられる傾向と推測できる。

しかしながら、表2の回答の中でも、回答社数は少なかったが、網掛部分の「他の従業員への情報提供・周囲の環境づくり」(5社)と「配属先の工夫(全体像が把握しやすい部署への配属)」(2社)は、中途採用者のオンボーディング施策としては効果が期待できる施策であると言える。尾形(2021; 2022)は、オンボーディングで肝要な点として、新入社員そのものへの施策以上に、新入社員を取り巻く環境に働きかけることの重要性を論じている。「他の従業員への情報提供・周囲の環境づくり」は、その点に該当する施策と言える。また、「配属先の工夫(全体像が把握しやすい部署への配属)」も効果的と言える。中途採用者であれば、即戦力として、配属される部署も、そこで携わる業務も、ある程度決まっていると考えられるが、会社や仕事の知識も乏しく、人的ネットワークも狭い中途採用者が、成果を出すことは困難を伴う。それゆえ、多少時間はかかるかもしれないが、中途採用者を本配属する前に、本配属時の仕事と関連性の高い部署に配属し、自分の仕事がどのような部署と関わるのか、その部署がどのような仕事を行っているのかを理解させてから本配属させることが、中途採用者のパフォーマンスに効果的であると言える(尾形, 2021)。さらに、そのような配属の工夫をすることで、他部署との人的ネットワークも構築された状態になり、円滑に仕事を行うことができるようになる。このように、配属によって中途

採用者の組織適応をサポートすることは、有意義なオンボーディング施策の1つと考えられる(尾形, 2021)。

しかしながら、本調査で対象となった中小企業においては、上記2つのような効果的なオンボーディング施策を実施している企業は少ない(5社(4%)と2社(1%))。この結果は、調査を実施した当該県だけの問題ではなく、日本全体の問題であると考えられる。日本企業は、新卒採用者に対するオンボーディング施策は充実しているが、中途採用者に対するオンボーディング施策がほとんど整備されていない企業が多い。尾形(2021; 2022)が論じているように、日本企業全体で中途採用者の現状や適応課題を把握し、中途採用者に必要なサポート体制(オンボーディング施策)を構築することが求められている。その点が、日本企業が取り組まなければならない重要な組織課題と言える。

### 3-2. 中途採用を実施している日本企業416社に対する質問票調査

2つ目の調査が、中途採用を実施している日本企業416社に対する質問票調査である<sup>6</sup>。調査方法は、インターネットを用いた質問票調査を実施し、回収されている。

#### 3-2-1. 回答者と企業規模

回答者は「役員クラス」が77名(18.5%)、「事業部長・部長クラス」が90名(21.6%)、「課長・マネージャークラス」が108名(26%)、「係長・リーダークラス」が58名(13.9%)、「役職なし」が83名(20%)の合計416名となっている。業

<sup>6</sup> 調査はエン・ジャパン株式会社の入社後活躍研究所の協力のもと、2020年4月から5月までの2ヶ月間で実施された。

種は「IT・情報処理・インターネット関連」が63社（15%）、「メーカー」が69社（17%）、「商社」が28社（6.7%）、「不動産・建設関連」が54社（13%）、「金融関連」が5社（1%）、「コンサル関連」が2社（0.5%）、「流通・小売関連」が41社（9.9%）、「広告・出版・マスコミ関連」が10社（2.4%）、「サービス関連」が86社（20.7%）、「その他」が58社（13.9%）の合計416社となっている。

416社の企業規模は、「1～9名」が35社（8.4%）、「10～29名」が62社（14.9%）、「30～49名」が50社（12%）、「50～99名」が74社（17.8%）、「100～299名」が106社（25.5%）、「300～999名」が56社（13.5%）、「1000名以上」が33社（7.9%）となっている。本稿における中小企業（常時使用する従業員の数が300人以

下）と大企業（常時使用する従業員の数が300人以上）の定義に基づき、分類した結果、中小企業は327社、大企業は89社になった。

### 3-2-2. 分析結果—オンボーディング施策に関する実務的現状と効果

#### (1) 日本企業のオンボーディング志向

まずは、「オンボーディング」という言葉がどの程度浸透しているのかを把握したい。そのために、本稿では「採用した社員の「受け入れから定着・戦力化」を早期に行なうための施策である「オンボーディング」という言葉をご存知ですか？」という質問をした。この質問に対する回答を、大企業と中小企業を比較したのが表3である。

表3 日本企業のオンボーディング志向に関する記述統計

	大企業（89社）	中小企業（327社）
1. 内容を含めて知っている	20社（22%）	54社（16%）
2. 名称だけ知っている	19社（21%）	87社（27%）
3. 知らない	50社（57%）	186社（57%）

結果、大企業も中小企業も「知らない」と回答した企業が最も多く、オンボーディングの認知度や理解度はまだまだ乏しいことが理解できる。また、それ以外の結果についても、ほとんど類似した結果となっており、オンボーディングの認知や理解度は、大企業も中小企業もそれほど異なるものではないということが分かった。

#### (2) 日本企業の中途採用者に対するオンボーディング施策の現状

次に、日本企業が実施している中途採用者に対するオンボーディング施策の現状について、それぞれの施策を「実施している」か「実施していない」かのどちらかを選択してもらった。ここでは、金銭的、人的資源が異なる中小企業と大企業を比較し、両者にどのような相違があ

るのかも見てみたい。本稿においては、Klein and Polin (2012) が示した表1の内容を参考に、

我が国で実践されていそうな施策を13あげた。その結果が表4である。

表4 日本企業の中途採用者に対するオンボーディング施策の現状

オンボーディング施策	大企業 (89社)		中小企業 (327社)	
	実施している	していない	実施している	していない
入社1ヵ月以内の導入研修	66社 (75%)	23社 (25%)	209社 (64%)	118社 (36%)
入社2ヶ月目以降の継続的な研修	39社 (44%)	50社 (56%)	123社 (38%)	204社 (62%)
ランチ会や飲み会などの歓迎イベント	50社 (56%)	39社 (44%)	219社 (67%)	108社 (33%)
入社者に会社オリジナルグッズを配布	10社 (12%)	79社 (88%)	24社 (7%)	303社 (93%)
メンターや相談役などの支援制度	33社 (37%)	56社 (63%)	114社 (35%)	213社 (65%)
上司と中途採用者の定期的な面談	62社 (70%)	27社 (30%)	183社 (56%)	309社 (44%)
人事と中途採用者の定期的な面談	22社 (25%)	47社 (75%)	105社 (32%)	222社 (68%)
上司など受け入れ側に対する教育	41社 (46%)	48社 (54%)	81社 (25%)	246社 (75%)
職場内コミュニケーションの活性化の推進	50社 (56%)	39社 (44%)	178社 (54%)	149社 (46%)
中途採用者を社内プロジェクトや小集団活動に参加させる	31社 (35%)	58社 (65%)	118社 (36%)	209社 (64%)
外部の離職防止サービスの導入	9社 (10%)	80社 (90%)	17社 (5%)	310社 (95%)
ハラスメントなどの相談窓口の開設	77社 (87%)	12社 (13%)	172社 (53%)	155社 (47%)
社内の情報ポータルサイトの開設	50社 (56%)	39社 (44%)	108社 (33%)	219社 (67%)
合計実施数	6/13 (46%)		5/13 (38%)	

※実施している企業が多いほうに網掛けを施している。

①オンボーディングの実施数の比較  
13のオンボーディング施策のうち、「実施している」と回答したのが、大企業で13施策中6施策 (46%)、中小企業では13施策中5施策

(38%)であった。資源の豊富な大企業のほうが、多くの施策を実施しているだろうと考えられたが、大企業と中小企業の間には大きな違いは見られなかった。

## ②実施されている施策の具体的内容の比較

具体的な内容についても、実施している企業が多い施策は、大企業と中小企業でほとんど変わらなかった。具体的には、「入社1ヵ月以内の導入研修」「ランチ会や飲み会などの歓迎イベント」「上司と中途採用者の定期的な面談」「職場内コミュニケーションの活性化の推進」「ハラスメントなどの相談窓口の開設」の5施策が、大企業と中小企業の双方で実施している企業のほうが多かった。

唯一、大企業では実施しているが、中小企業では実施していなかった施策が「社内の情報ポータルサイトの開設」であった。その理由としては、これについては、資金やマンパワーが求められる施策である点があげられよう。社内の情報ポータルサイトの開設や維持には、資金がかかるし、技術者も必要になる。それゆえ、それらが豊富な大企業のほうが実施しやすいと考えられる。また、大企業の場合であれば、既に類似のシステムが導入されている可能性もあり、既にあるシステムなどの仕組みを上手く活用するなどの工夫もしやすい。この施策に関しては、大企業の強みが活かされたものであると言えよう。

## ③実施されている施策の実施率の比較

次に具体的な施策の実施率の比較である(表5)。大企業で最も実施されていた施策は「ハラスメントなどの相談窓口の開設」が87%で最も多く実施されていたのに対し、中小企業においては

53%と最も低い施策となり、大企業と中小企業で異なる結果となった。この「ハラスメントなどの相談窓口の開設」も、金銭的、人的コストを要するものであり、その点で大企業のほうが実施しやすい施策であると考えられる。

一方で、中小企業で実施率が最も高かったのが、「ランチ会や飲み会などの歓迎イベント」(67%)であったのに対し、大企業では最も低い56%の実施率となっている。この施策に関しては、中小企業の強みである「顔が見える範囲」が活かされた結果と言えよう。大企業であれば、部署の人数も多く、全員が集まりランチ会や歓迎会を実施することは難しいかもしれない。それゆえ、実施率も低くなっていると考えられる。一方で、中小企業の場合は、職場だけではなく、会社全体でも社員の顔が見え、会社全体でのコミュニケーションもとりやすく、そのようなイベントも開催しやすいと考えられる。この点は、中小企業の強みを活かせる施策と言えよう。また、このようなイベントは、金銭的、人的コストも必要とするものではなく、実施がしやすいというメリットもあげられる。その点で、中小企業において実施率が最も高い施策になったと考えられる。

実施率だけを見てみると、大企業は87%、75%、70%と上位3施策の実施率は高いが、中小企業の場合の上位3施策の実施率は67%、64%、56%と低くなっている。実施している内容はそれほど異ならないが、実施率で大企業と中小企業の間で相違があることが理解できる。

表5 日本の大企業と中小企業のオンボーディング実施率の比較

大企業			中小企業		
順位	オンボーディング施策	実施率	順位	オンボーディング施策	実施率
1	ハラスメントなどの相談窓口の開設	87%	1	ランチ会や飲み会などの歓迎イベント	67%
2	入社1ヵ月以内の導入研修	75%	2	入社1ヵ月以内の導入研修	64%
3	上司と中途採用者の定期的な面談	70%	3	上司と中途採用者の定期的な面談	56%
4	・ランチ会や飲み会などの歓迎イベント ・職場内コミュニケーションの活性化の推進 ・社内の情報ポータルサイトの開設	56%	4	職場内コミュニケーションの活性化の推進	54%
			5	ハラスメントなどの相談窓口の開設	53%

ここまでをまとめると、以下の4点になるであろう。

- ①大企業と中小企業で実施されているオンボーディング施策の数は大きく異なる。
- ②大企業と中小企業で実施されているオンボーディング施策の内容も大きく異なる。
- ③しかしながら、大企業で実施率1位の「ハラスメントなどの相談窓口の開設」は、中小企業では5位で、中小企業で実施率が1位のランチ会や飲み会などの歓迎イベントは、大企業では4位という結果になっている。
- ④大企業と中小企業で実施されているオンボーディング施策の数も内容も大きく異なるが、実施率は大企業のほうが高い。
- ⑤全体でみると13施策のオンボーディング施策の実施率は42%であり、日本企業の中途採用者に対する組織的なサポートは希薄であると言える。

### (3) オンボーディング施策が中途採用者の組織再適応に及ぼす影響に関する分析

ここまで、日本企業で実施されている中途採用者へのオンボーディング施策の内容について、大企業と中小企業を比較しながら見てきた。

しかしながら、より重要なことは、「どのオンボーディング施策が、中小企業の中途採用者の組織再適応に効果を発揮するのか」であろう。そこで、ここからは、中小企業327社に分析対象を絞り、中小企業における中途採用者の組織適応に効果を発揮しているオンボーディング施策は何かを検証していくことにしたい。

分析としては、先に示した表4の13のオンボーディング施策のうち、中途採用者の「定着」と「パフォーマンス」に影響を及ぼしている施策は何かを重回帰分析によって検証した。オンボーディング施策は「実施している」を「1」、「実施していない」を「0」とするダミー変数を用いている。「中途採用者の定着」は「貴社の中途採用者の定着率はどれに該当しますか」という質問に対し、「定着率がとても高い」の「5」から「定着率がとても低い」を「1」とした5件法で回答してもらったものを用いている。「中途採用者のパフォーマンス」については、「貴社の中途採用者のパフォーマンスはどれに該当しますか」という質問に対し、「パフォーマンスがとても高い」の「5」から「パフォーマンスがとても低い」の「1」とした5件法で回答してもらったものを用いている。

スがとても低い」を「1」とした5件法で回答してもらっている。

中小企業の中途採用者に対する効果的なオ

ンボーディング施策に関する分析結果が、表6である。

表6 中小企業の中途採用者に対する効果的なオンボーディング施策に関する重回帰分析

オンボーディング施策	定着	パフォーマンス
入社1ヵ月以外の導入研修	.062 (.960)	.024 (.380)
入社2ヶ月目以降の継続的な研修	.035 (.530)	.020 (.302)
ランチ会や飲み会などの歓迎イベント	.055 (.942)	.099 (1.540)
入社者に会社オリジナルグッズを配布	.037 (.656)	.042 (.764)
メンターや相談役などの支援制度	-.056 (-.949)	-.008 (-.141)
上司と中途採用者の定期的な面談	-.004 (-.069)	.108 <sup>†</sup> (1.739)
人事と中途採用者の定期的な面談	.057 (.962)	.009 (.155)
上司など受け入れ側に対する教育	.018 (.297)	.011 (.181)
職場内コミュニケーションの活性化の推進	.181** (2.766)	.183** (2.809)
中途採用者を社内プロジェクトや小集団活動に参加させる	.011 (.177)	.035 (.572)
外部の離職防止サービスの導入	.002 (.039)	-.023 (-.412)
ハラスメントなどの相談窓口の開設	.098 (1.505)	.010 (.162)
社内の情報ポータルサイトの開設	-.059 (-.898)	.000 (-.996)
<i>F</i> 値	2.174**	3.003***
<i>R</i> <sup>2</sup>	.083	.111
調整済み <i>R</i> <sup>2</sup>	.045	.074

<sup>†</sup>  $p < .10$ , \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$   
 数値は  $\beta$  (標準化回帰係数)、( ) 内は *t* 値  
 VIF は全て問題ない

分析の結果、「中途採用者の定着」に影響を及ぼしていたオンボーディング施策は、「職場内のコミュニケーションの活性化の推進」( $\beta = .181, p < .01$ )の実施であった。

また、「中途採用者のパフォーマンス」に影響を及ぼしていたオンボーディング施策も「職場内のコミュニケーションの活性化の推進」( $\beta = .183, p < .01$ )の実施であった。また、「上司と中途採用者の定期的な面談」( $\beta = .108, p < .10$ )の実施が有意傾向を示した。

以上のように、中小企業における中途採用者の定着やパフォーマンスにおける効果的なオンボーディングは、両成果に有意であった「職場内のコミュニケーションの活性化の促進」の実施であると言える。また、パフォーマンスに関しては、「上司との定期的な面談」の実施も効果的であるということが示された。

中小企業における中途採用者への効果的なオンボーディング施策は、中途採用者の定着とパフォーマンスの双方に影響を及ぼしていた「職場内のコミュニケーションの活性化の推進」ということができる。

#### 4. 分析結果の考察

ここからは、以下の分析結果について考察を加えていくことにしたい。

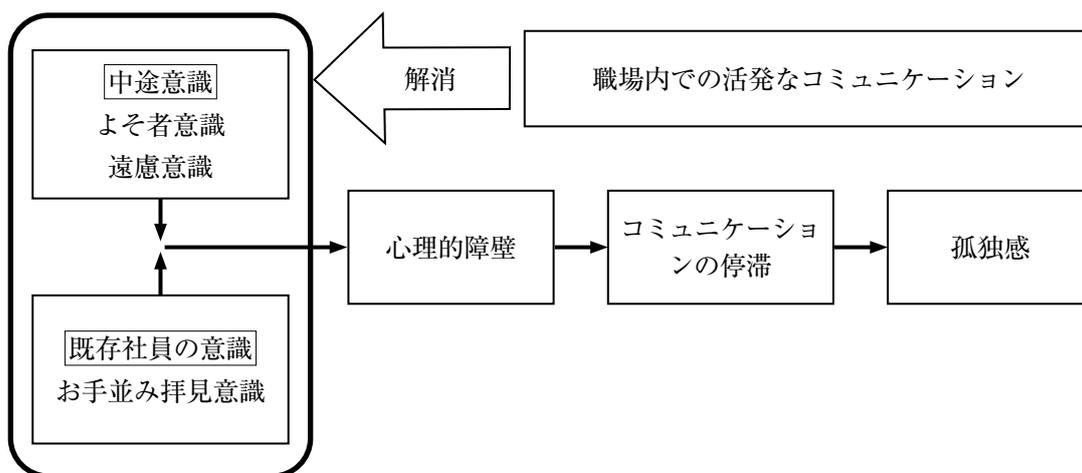
##### 4-1. 職場内のコミュニケーションの活性化が、なぜ中途採用者の定着に効果的なのか

まずは、職場内のコミュニケーションの活性化が、なぜ中途採用者の定着に効果的なのかを考察したい。

中途採用者が入社し、最初に遭遇するのが既存社員との心理的障壁である。これは中途採用者が抱く固有の中途意識と中途採用者に対する既存社員の日（お手並み拝見意識）のぶつかり合いで生じる。それにより、中途採用者と既存社員がお互いの間に壁を作り、コミュニケーションが取れなくなってしまう。そうになると、中途採用者は職場で孤独な存在となり、孤独感を覚えて、不適応になってしまい、最終的には離職してしまうというプロセスが存在している（図1）。

これを生じさせないためには、中途採用者と既存社員がお互いに積極的にコミュニケーションを取り合える職場づくりを心掛けることである。相互にコミュニケーションを取り合えば、心理的障壁は生まれず、コミュニケーションが停滞することもあり得ない。それは、孤独感も生み出さない。以上のように、職場内のコミュニケーションが活発であれば、中途採用者の入社直後の心理的障壁は生じることがなく、円滑に新しい環境への定着することができると思われる。

図1 中途採用者と既存社員の心理的障壁の解消要因



4-2. 職場内のコミュニケーションの活性化が、なぜ中途採用者のパフォーマンスに効果的なのか

次に職場内コミュニケーションの活性化が、なぜ中途採用者のパフォーマンスに効果的なの

かについて考察したい。

尾形（2017）は、某日本企業の中途採用者11名に対するインタビュー調査より、中途採用者の組織適応課題を6つ見出している。それが表7である。

表7 中途採用者の組織適応課題

中途採用者の適応課題		行動
①スキルや知識の習得	組織社会化課題	理解・習得
②暗黙のルールの理解		
③アンラーニング	中途固有課題	排除
④中途意識の排除		
⑤信頼関係の構築	中途ジレンマ	構築
⑥人的ネットワークの構築		

出所：尾形（2017）

尾形（2017）では、その中でも特に良質な人間関係や組織内の人的ネットワークの構築が最優先課題であり、その課題を乗り越えさせることで、ドミノ式にそれ以外の課題も克服する

（ドミノ効果）ことができると主張している。

その良質な人間関係や広い人的ネットワークを構築するためには、他者とのコミュニケーションが必要不可欠である。コミュニケーション

の活発な職場であれば、気軽に同僚とコミュニケーションが取れ、相手の人間性を理解することができるようになる。このような人間関係の理解が、良質な人間関係の構築につながる。

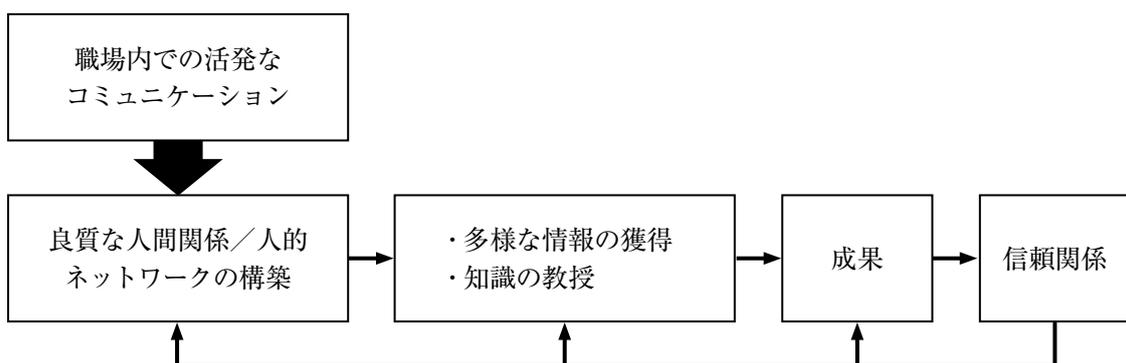
そして、この良質な人間関係や社内の人的ネットワークの構築が、中途採用者のパフォーマンスの発揮に重要な役割を果たす。中途採用者が新しい環境でパフォーマンスを発揮するためには、新しい仕事に関する知識や仕事を円滑に行うために有益な情報（暗黙のルールに関するものや組織内政治に関する情報など）を習得することが求められる。中途採用者にとって、このような情報はとても重要であり、そのような情報がなければ、うまく仕事をこなすことは難しい。反対にそのような情報を多く持つことができれば、高いパフォーマンスにつながる。そのような貴重な情報は、良質な人間関係を築けた他者から入ってくる可能性が高い。それゆえ、

そのようなパフォーマンスにつながる貴重な情報を入手するためには、良質な人間関係の構築が欠かせない。つまり、「良質な人間関係／人的ネットワークの構築→パフォーマンスにつながる貴重な情報源→成果」というプロセスが見出される。

さらに、即戦力として採用された中途採用者には、特に成果を出すことが求められているため、成果を出すことが既存社員との信頼関係の構築につながる。既存社員と信頼関係を構築することができれば、人的ネットワークはさらに広範化され、多くの情報も獲得でき、さらなる成果につながるというポジティブスパイラルが存在している（図2）。

以上のような良質な人間関係／人的ネットワークの構築によるポジティブサイクルの起点となっているのが、職場内での活発なコミュニケーションであると言える（図2）。

図2 良質な人間関係／人的ネットワーク構築のポジティブサイクル



#### 4-3. 職場のコミュニケーションを活性化する 具体的施策

ここまで、職場内のコミュニケーションを

活性化することが、なぜ中途採用者の定着やパフォーマンスに効果的なのかを考察してきた。

次に、具体的にどのような工夫をすれば職場

内のコミュニケーションが活性化されるのかについて考えてみたい。単純に中途採用者が入社際の歓迎会などのイベントを実施することも職場のコミュニケーションが活性化されるかもしれないが、それは仕事終わりの一時点でのコミュニケーションに留まり、また、仕事に関係のないコミュニケーションが中心になってしまう可能性が高い。中途採用者のパフォーマンスにつなげるコミュニケーションにするためには、職場全員が参加し、何でも話し合えるミーティングの場を設けるなどが効果的である。

例えば、筆者が以前インタビュー調査を実施した某企業の中途採用者から、コミュニケーションを取り合う場の重要性に関する以下のような発言を聞くことができた。

「効果があると思うのは、小まめな朝会だとか定例会で今どんな状況かとか、各自がはき出せて情報共有できる場があったり、あとは前の会社では週報で定期的に状況を報告したりしていました。業務効率的に良いかという悪い面もあるんですが、自分でも気づけなかった仕事の手詰まりを指摘する場になっていたのも、それがあって少し救われるかなという気がします。

(それがあって具体的にどう変わると思いますか。)

自分1人で悩まなかったりするところだと思います。前の会社では、今とそれほどコミュニケーション能力も何も変わってないと思うんです。むしろ低かった。でも、それなりに信頼された仕事できて、上司とコミュニケーションが良かったんです。たばこ部屋で仕

事の話をしたりとか、飲みに行ったりとかあってかなり密にやって、上司も可愛がってくれた。さっき私が言った朝会のような、そういう場が特になくても、「そう言えば、あの件なんですけど」とかなりざっくばらんに聞けたんです。それが無意識にできていたので手詰まりが少なかったと思うんです。今、そういう意味でコミュニケーションをとれる人はいないですね。」

(中途採用3年目、技術開発者へのインタビュー)

上記の中途採用者は、思うようなパフォーマンスを発揮できていない理由として、コミュニケーションがうまく取れていない状況をあげ、それを解消するために同僚と情報共有できる場の重要性をあげている。このような場は、仕事に悩んでいる中途採用者の悩みを全員で共有でき、その場で解決策を得られる可能性があるし、誰がどのように困っているのかを職場全体で把握することができるため、同僚から積極的に声をかけ易くなるという側面もある。

仕事の知識やスキルが乏しく、人間関係の構築もできていない中途採用者の現状を発言でき、それを職場全体で共有し、サポートできる場を設けることが職場内のコミュニケーションの活性化につながる。

そこで重要になるのが、そのような場づくりを実践する上司の役割である。上司は、そのような場を設けるだけでなく、その場において、中途採用者にも積極的に発言を促し、どんな些細なことでも発言できるような雰囲気を作り出すファシリテーター役もこなさなければならない。コミュニケーションの活発な職場をデザイ

ンする上司の役割が重要となる。

#### 4-4. 上司と中途採用者の定期的な面談が、なぜ中途採用者のパフォーマンスに効果的なのか

次に、上司との定期的な面談の実施が、なぜ中途採用者のパフォーマンスに効果的なのかについて考察したい。

どのような企業においても、仕事の割り当てや評価は上司の重要な役割である。それゆえ、上司は、中途採用者がどのような仕事に携わり、どのような課題に直面しているかを把握している存在と言える。そのような上司が、仕事上の課題をいかに克服すべきかを面談時にフィードバックすることで、中途採用者のパフォーマンスにつながっていると考えられる。

しかしながら、単に面談時にフィードバックを行えば良いという訳ではない。重要なのは、フィードバックの内容である。尾形（2020）の新卒採用者を対象とした調査においては、新入社員の仕事の知識やスキルの習得は、新卒採用者自身の積極的なフィードバック探索行動が重要であることが示されたが、そのフィードバック探索行動を促進するのが、上司の発展的フィードバックであった。上司が新卒採用者の将来につながるようなポジティブで前向きなフィードバックをすることで、「次も上司からフィードバックをしてもらおう」というモチベーションになり、フィードバックを求めるようになる。そして、フィードバックを得られれば、仕事の知識やスキルを習得することができる。反対に、ネガティブなフィードバックであれば、「もう2度と上司からフィードバックをもらいたくない」

となってしまふ。それでは、新卒採用者の仕事の知識やスキルの習得にはつながらず、むしろ、1人で考え込んでしまい、益々悪い方に向かっていってしまう。

中途採用者の場合でも同様である。面談時に、上司が発展的なフィードバックを与えることで、中途採用者自身の仕事の知識やスキルの習得につながるし、積極的な行動にもつながる。それが中途採用者のパフォーマンスを高めることになる。それゆえ、上司と中途採用者との定期的な面談においては、上司はどのようなフィードバックを行い、中途採用者のモチベーションを高めさせるのかをしっかりとデザインすることが重要である。

もちろん、発展的なフィードバックだけをすれば良い訳でもない。中途採用者は、社会人経験者ということもあり、「こんな質問をするのは恥ずかしい」という意識を持ちやすい。しかしながら、そのような些細な疑問の未解決が、不適応やメンタル不全につながる危険性を秘めている。上司も「中途採用者なんだからそんなこと言わなくても大丈夫だろう」や「中途採用者なんだから知ってるだろう」という先入観を捨て、面談の場を何でも発言できる場にするのが重要である。そこは、上司の傾聴力が求められている。

このように、上司と中途採用者の面談においては、上司の発展的フィードバックや傾聴力が重要であり、つまりは、上司の面談力にかかっていると言える。組織として、その点をしっかり上司に伝え、理解してもらうことが重要である。それと同時に、上司任せにするだけでなく、上司の面談力を向上させるための研修など

も実施し、組織として上司をサポートすることも忘れてはならない。

#### 4-5. 中小企業に効果的な中途採用者へのオンボーディング施策に関する考察

最後に、中小企業だからこそ実践できるオンボーディングについて考えてみたい。本稿の分析結果より、「上司と中途採用者の定期的な面談」の実施が、中途採用者のパフォーマンスに効果的であることが示された。この施策は、もちろん効果的なオンボーディング施策であると言えるが、比較的多くの企業で実施されているし、大企業においても実践できる。

それゆえ、「職場内のコミュニケーションの活性化」こそ、中小企業の強みを活かせるオンボーディング施策と言える。1つ目の某県内の中小企業に対する調査結果においても、中小企業で実施率が最も高かったオンボーディング施策は、「ランチ会や飲み会などの歓迎イベント」(67%)であった。中小企業の場合は、職場だけではなく、会社全体でもコミュニケーションがとりやすい。メンターなどの個人を割り当てるのは、職場全体でコミュニケーションが取り難い大企業に適した施策であり、社員の全員の顔が見やすいという強みのある中小企業には、職場全体でコミュニケーションを取り合うことで中途採用者をサポートする施策のほうが適している。また、この施策は、金銭的、人的コストもかからないという点でも中小企業に適していると言えよう<sup>7</sup>。

中小企業の強みを理解し、その強みを活かし

たオンボーディング施策を実践することが、その効果を増幅させることにつながる。

#### 4-6. 中途採用者のオンボーディングに重要な役割を果たす上司を育てる

ここまで、中小企業に効果的な中途採用者へのオンボーディング施策について考察を加えてきた。そこで理解できた点は、上司の重要性である。「職場内のコミュニケーションを活性化」する場づくりでは、職場全体で何でも話し合える雰囲気づくりが上司には求められるし、実際のコミュニケーションの場では、コミュニケーションを活発にするファシリテートが求められる。これらは、いかに職場をデザインするかという「職場デザイン力」と言える。

また、「上司と中途採用者との定期的な面談」時には、発展的なフィードバックを提供する力と中途採用者が恥ずかしがらずに、些細なことでも発言させることができる傾聴力が求められる。これらは、効果的な面談に欠かせない「面談力」と言えよう。

中小企業における中途採用者への効果的な2つのオンボーディング施策の効果を発揮させるためには、上記のような上司の能力が求められる。それゆえ、中途採用者に効果的なオンボーディングを実施するためには、上司教育（管理職研修）を充実させることも重要なオンボーディング施策となる。中途採用者へのオンボーディング施策というと、その対象は中途採用者と捉えられがちだが、中途採用者を取り巻く環境に働きかけることも重要である（尾形, 2021;

<sup>7</sup> 尾形 (2022) では、最もコストがかからず効果的なオンボーディング施策は、職場における「声かけ運動」と論じられている。声かけ運動も職場のコミュニケーションの活性化の1つと言える。

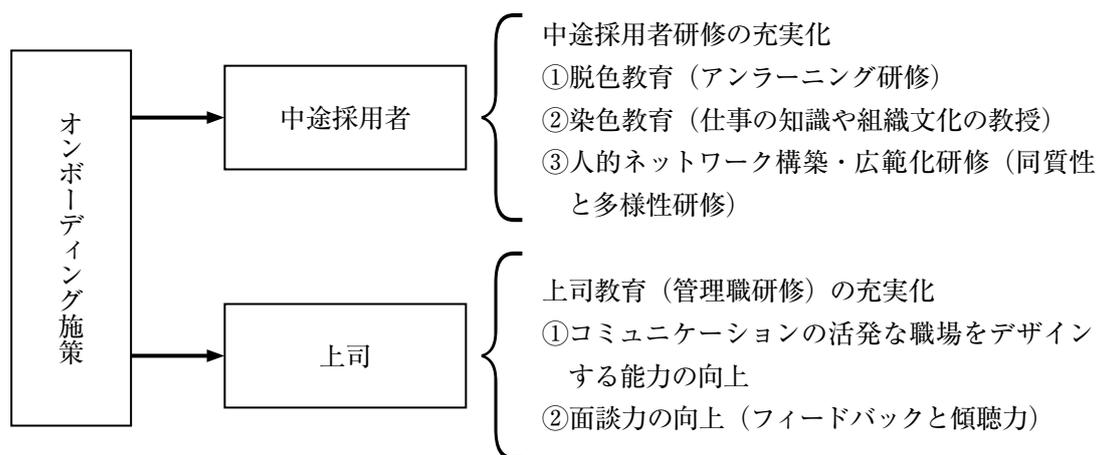
2022)。その環境のひとつが上司であり、中途採用者の職場への適応に重要な役割を果たす上司の能力を高めることで、中途採用者がなじみやすい環境を整えることが可能になる。

とはいえ、中途採用者研修を充実させることも重要であり、尾形（2021; 2022）は、中途採用者の場合は、「脱色教育」と「染色教育」の2つが求められ、「脱色教育」には「アンラーニング研修」、「染色教育」には仕事の知識やスキル、組織文化を教授する研修の実施が重要であると論じられている。さらに、人的ネットワーク構築・広範化研修の実施も求められており、

そこにも同じ中途採用者同士（同期）のつながりを作らせる「同質性研修」と組織内の他部署の社員との人的ネットワークの広範化に寄与する「多様性研修」の2つの研修内容が重要であると示されている。中途採用者には、これほど充実した教育を提供しなければ、うまく組織に適応し、高いパフォーマンスを発揮してもらうことは難しい（尾形, 2021）。それゆえ、中途採用者教育の充実も求められる（図3）。

上司教育と中途採用者教育、双方を充実させることが重要である<sup>8</sup>。

図3 中小企業の中途採用者に対するオンボーディング施策



## 5. 本稿のまとめと結論

本稿では、中小企業のオンボーディング施策の現状を把握し、さらに、中小企業の中途採用者に効果的なオンボーディング施策について検証した。2つの調査結果から、中小企業のオン

ボーディング施策はまだ不十分であるということが分かった。また、中小企業における中途採用者への効果的なオンボーディング施策は、中途採用者の定着とパフォーマンスの双方に影響を及ぼしていた「職場内のコミュニケーションの活性化の推進」ということが分かった。

<sup>8</sup> 上司教育と中途採用者教育を充実させることは重要であるが、それと同時に、どのような教育を施さなければならないのか、その研修内容も重要である。その点に関しては、紙幅の都合上、論じることはできないが、尾形（2021; 2022）を参照されたい。

社員の顔が見える中小企業だからこそ効果を発揮するオンボーディング施策と言える。

中途採用者へのオンボーディング施策だからといって、その対象が中途採用者だけであるとは限らない。中途採用者を取り巻く環境にも働

きかけることが重要であり、特に、コミュニケーションの活発な職場をデザインし、コミュニケーションをファシリテートし、的確なフィードバックと傾聴ができる上司の能力を高める上司教育も重要なオンボーディング施策となる。

#### 【参考文献】

- Klein, H. J and A. E. Heuser (2008), "The learning of socialization content: A framework for researching orientating practices," In Martocchio, J. J. (ed.), *Research In Personnel and Human Resources Management*, Vol.27, pp. 279-336, JAI Press.
- Klein, H. J and B. Polin (2012), "Are Organizations On Board with Best Practices Onboardin? " In Wanberg, C. R. (ed.), *The Oxford Handbook of Organizational Socialization*, pp.267-287, Oxford University Press.
- Klein, H. J., Polin, B. and K. L. Sutton (2015), "Specific onboarding practices for the socialization of new employees." *International Journal of Selection and Assessment*, Vol.23 (3), pp.263-283.
- 尾形真実哉 (2009), 「導入時研修が新人の組織社会化に与える影響の分析—組織社会化戦術の観点から—」『甲南経営研究』第49巻第4号, 19-61頁。
- 尾形真実哉 (2017), 「中途採用者の組織適応課題に関する質的分析」『甲南経営研究』第57巻第4号, 57-106頁。
- 尾形真実哉 (2020), 『若年就業者の組織適応—リアリティ・ショックからの成長—』白桃書房。
- 尾形真実哉 (2021), 『中途採用人材を活かすマネジメント—転職者の組織再適応を促進するために—』生産性出版。
- 尾形真実哉 (2022), 『組織になじませるカーオンボーディングが新卒・中途の離職を防ぐ—』アルク。