



## 「中途採用者の早期離職を防ぐオンボーディング」

### 【図1】オンボーディングってなに？

オンボーディングの3つのポイント	
新しく組織に参加した個人の円滑な適応をサポートする	
オンボーディングには、インフォーム行動、ウェルカム行動、ガイド行動の3つがある	
オンボーディングに力を入れている企業は、新入社員の組織への定着率とパフォーマンスが高い	

### 【図2】中途採用者の組織適応課題とは

教育とサポート不足	中途採用者を「即戦力」として期待しており、そのために新卒者よりも教育やサポートが手薄になる
職場内コミュニケーション	組織内の非公式なルールや文化を理解するのに時間がかかり、また同僚との関係構築に障壁が存在することが適応の阻害に
期待と実際のギャップ	採用時に示された業務内容や職務の期待と、実際の業務内容や職場環境の間にギャップを感じる

### 【図3】中途採用者のオンボーディングとは

#### ①包括的な教育プログラムの導入

新卒者と同等、あるいはそれ以上の教育プログラムを用意する。組織文化や内部プロセスについての理解を深める内容を盛り込む。特に社内の非公式ルールや期待の明確化に焦点を当てる。

#### ②メンターシップとサポートネットワークの強化

仕事上の問題だけでなく、組織の文化や非公式の規範に関する相談がしやすくなるようメンターやサポートネットワークを作る。

#### ③コミュニケーションとフィードバックの機会の拡大

中途採用者が組織にスムーズに融合するために、定期的なフィードバックとオープンなコミュニケーションが必要。直属の上司やチームリーダーが積極的に関与し期待と実際のギャップを解消し、中途採用者の不安や疑問をクリアにする

参考:「組織になじませる力」(アルク 尾形真実哉著)

オンボーディングとは、新しく入社した従業員が組織の一員として迅速に機能し、貢献できるようにするためのプロセスです。甲南大学・尾形真実哉教授が入社後活躍研究所との共同研究によると、オンボーディングに注力している企業とそうでない企業を比較した結果、オンボーディングへの積極的な取り組みが、定着率やパフォーマンスに顕著な差をもたらすことが確認されています。

#### ●オンボーディングは満足感や幸福感を生む

少子高齢化により新卒採用が難しくなるため、大企業でも人材確保は中途採用が中心となっています。実際に令和元年の入職者の多くは、転職入職者でした。転職が当たり前の社会になると、常に新しい人が職場に入ってくるようになります。採用した新入社員が早期離職すると、採用コストは膨らんでいきます。「組織になじませる力(=オンボーディング)」が企業にあれば、新入社員の満足感や幸福感にもつながります。

#### ●中途採用者の組織適応課題

中途採用者のパフォーマンス向上や定着率の低下を防ぐため中途採用者の組織適応は企業にとって重要です。まずは中途採用者が組織になじむための課題をとらえ、それに対しオンボーディングによる施策を行っていくことが必要です。

#### ●中途採用者へのオンボーディング

中途採用者に対する捉え方を即戦力から「新卒採用者よりは多少早めに成果を出す人材」に変え、新卒採用者と同程度のサポートを提供することが必要です。中途採用者は、前職からの経験で「色」がついた状態で入社します。前職固有の「色」を落とすことも組織になじませるため重要です。ただし、中途採用者は第三者の視点を持っていますので、その視点を上手に活用できる組織の懐の深さと吸収力は持ち合わせておきたいものです。

#### ●休職者支援について

勉強会に参加しました

NPO法人岡山医学研究会主催の「業務遂行レベルに基づくメンタルヘルス対応・人工知能を活用した復職判定支援の試み」へ参加してきました。

最近、事務所に多く寄せられるご相談にメンタルヘルスによる休職者対応があります。

岡山大学高尾総司教授による企業や我々、社労士がとるべき休職者への対応について、研究の成果をわかりやすくご説明いただきました。実務にも活用していきたいと思います。(妹尾)



### 事務所日誌

#### ●5月の事務所の活動

- 8日 メンタルヘルス対応講座に出席
- 9日 井原商工会議所 定例労務相談員
- 13日 クライアント事業所の安全衛生委員会へ出席
- 14日 オンライン「職場トラブル解決のヒント！」に参加
- 15日 オンライン早朝読書会「いばら朝喝同好会」に参加
- 21日 オンライン読書会「ゆうかつ」に参加



#### ■編集好奇

▼5月は三男の運動会がありました。短期間ですが、全校生徒がんばって準備した甲斐があり素晴らしい演技でした。天気にも恵まれいい運動会になりました(SY)