

入社3年目までの人材定着を決定する キャリア支援

—— 新卒採用と中途採用の比較から ——

中央大学商学部 西村 純
法政大学キャリアデザイン学部 梅崎 修

1. はじめに

本稿の目的は、入社3年目までの人材定着率を高める要因を統計分析によって明らかにすることである。特に本稿では、新卒採用と中途採用の違いに焦点を当てつつ、人材定着施策の効果について検証する。

入社3年以内の離職は、個人にとっても企業にとっても大きな損失である。まず、採用活動には費用がかかる。特に新卒採用に関しては、即戦力として期待される中途採用と比べると、入社後にも新入社員研修、さらに配属後の先輩社員のサポートを受けながらのOJTに大きな費用がかかる。つまり、新入社員研修の期間は生産性がゼロ、もしくはサポートしてくれる先輩社員や上司の生産性も低下させているので、マイナスにもなり得る。一方、中途採用者の場合、研修費用などは少なくなるが、適材適所の人材を他社と競争しながら探すのは新卒採用よりも難しいと言えよう。また仕事経験がある中途採用者でも新しい職場や新しい仕事に慣れるまでには時間がかかり、同期入社という仲間集団が形成できない中途採用者は、新卒社員よりも組織適応に時間がかかる。

もちろん、採用された会社で明らかなミスマッチがあれば、早く離職して別の会社への転職活動をした方がよい。しかし、解決が可能な小さな不適応を感じただけなのに離職しているという企業側の定着支援の失敗で離職している可能性はある。

定着支援策は、一般的に「保留」「継続」「引き留め」等を意味するリテンショ

ン（retention）のマネジメントと呼ばれている。山本（2009）の整理によれば、リテンション・マネジメントとは、「高業績者を中心とする従業員が、長期間組織にとどまってその能力を発揮することができるようにするための人的資源管理上の施策全体（pp.14-15）」を意味する。ただし、山本（2009）が指摘するように、リテンション・マネジメントの特徴は従業員に対する間接的効果であり、他と独立した施策があるわけではない。すなわち、個々の人事施策には、それぞれに固有の目的がある。例えば、能力開発施策では従業員の能力開発促進であり、福利厚生管理では従業員の福祉の向上という直接的な目的がある。一方、リテンション・マネジメントは、それら多くの施策が有する固有の目的の実現を通して、従業員の定着という間接的な目的の達成を図っているのである。

さらに尾形（2021）が指摘するように、新卒採用者と中途採用者では、求められている人事施策が異なるので、人事施策の定着効果に関しても違いが生まれる。したがって、本稿では、間接的に人材定着支援となっていると考えられる人事制度を選び、それらが入社3年目までの社員の離職率を低下させているかどうかについて、企業を対象に行われた全国調査を使用して検証する。

ところで、賃金などの労働条件や仕事内容などは、入社前からおおよそ把握できており、入社後に想定外とは思わないであろう。しかし、入社後のキャリア形成に影響を与えるキャリア形成支援制度や職場内の人材マネジメントについては、入社前にはよく理解していない人も多く、入社後にその実態を知ることが多いと考えられる。特に新卒採用の場合は、学生側がキャリア形成支援などの重要性を理解できなかったり、偏ったイメージを持っていたりすることもある。つまり、実際に諸制度が導入されているかと、入社前に人事施策に対してどのような認知を持っているのかは同じではないのである。

本稿の構成は以下の通りである。続く第2節では、人材定着に関する先行研究を整理し、分析で用いるデータの特徴を示す。第3節では、本稿の分析フレームワークを提示する。第4節は、分析に使用した調査データを説明する。第5節では、記述統計で変数特性を把握したうえで、定着率の決定要因の推定結果を示す。第6節は、分析結果のまとめである。

2. 先行研究の整理

人材定着に関しては多くの先行研究がある。本稿と同じく、新卒採用者とは異なる中途採用の定着過程を分析した研究として尾形（2021）がある。尾形（2021）は、新入社員と転職者の比較分析から、転職者には、高い期待、支援の少なさ、前職で培われた価値観などの棄却が定着を促すことを確認した Feldman & Brett（1983;1985）を踏まえて、複合的な分析に取り組んでいる。

まず尾形（2021）は、中途採用者に対する聞き取り調査から中途採用者の6つの組織適応課題を抽出し、それぞれに対する行動を検討し、組織適応の促進・阻害要因を明らかにした。特に組織内人的ネットワークが中途採用者の組織再適応に及ぼす影響を確認し、さらには組織内人的ネットワーク構築・広範化を促進する要因として、個人要因のプロアクティブ行動、コネクターとしての役割を果たす重要な他者、つながりができる仕事の割り当て、組織的な「場」の設定や中途採用者を対象にした人事制度を明らかにした。

企業20社の中途採用行動を調査した西村・藤本・梅崎（2022）においても、中途採用者は増えてきているが、その中途採用者の人材マネジメントに対して課題があることが確認されている。良い人材を中途採用市場で確保できるかというミスマッチの問題や仮に良い人材を確保できたとしても、高い処遇の人材が他の社員の動機づけに負の影響を与えるという問題を明らかにした。これらの研究から、中途採用者特有の課題があることが示唆される。

続けて、本稿の実証戦略としてリテンションをどのように測るのかについて整理する。表1に示したのは、山本（2009）に基づき、実証研究におけるリテンション指標を整理したものである。まず、従業員個人を対象としているか、組織を対象としているかという違いがある。さらに、指標が主観的か、客観的かの違いがある。例えば、個人を単位とした場合、離職意思は主観的な指標であり、実際の

表1 リテンション指標の分類

特性 測定単位		
	主観的	客観的
個人	離職意思	離職行動・勤続期間
組織	（組織の）リテンションの程度	退職率・勤続期間

出所）山本（2009）p.39

離職行動や勤続期間は客観的な指標である。また、組織を単位とした場合、リテンションの程度を評価してもらうのは主観的な指標であり、退職率や勤続期間は客観的な指標である。

次に、企業の人的資源管理はどのように測られるのかについて整理する。人的資源管理を捉える方法には、人事ポリシーの把握による方法¹と人事施策の把握による方法がある。本稿のテーマである人事施策とリテンション効果に関する研究における人事施策の取り上げ方に基くと、以下のように整理することができる。

まず、人事施策とリテンション効果を分析するアプローチには、個別の人事施策と離職の関係を分析するミクロ的アプローチと個々の施策をシステムの・マクロ的に捉えるアプローチの2つがある。システムの・マクロ的なアプローチの代表としては、ハイ・インボルブメント施策や高業績ワークシステムなどで取り上げられている個別の人事施策群と離職の関係を分析したものがあげられる（例えば Way（2002）や Guest et al（2003））。

特に戦略的人的資源管理への関心の高まり以降、システムの・マクロ的なアプローチによる研究の蓄積は進んだが、個々の施策ごとのリテンション効果の検討の必要性が低下したわけではない。具体的で実践的な指針を人的資源管理の現場に提案するうえで、また研究において施策間のリテンション・マネジメントとしての重要性を比較するうえでも、山本（2009）も指摘するように、個別施策の検討の持つ重要性は失われていないと言えよう。

リテンション・マネジメントの研究の中で従業員の定着を促す具体的な人事施策として検討されているものは多岐にわたっている。人事施策と離職について既存研究のレビューを実施した山本（2016）によると、取り上げられている人事施策は、雇用管理（採用、昇進／配置、退職管理）、報酬管理、業績評価、能力開発、労働時間管理、福利厚生、従業員参加などがある。リテンションにつながる人事施策として検討されている事柄を①組織への入り口と出口、②社内キャリア、③報酬という視点でまとめると、①については採用管理、退職管理、および雇用保障、②については配置や能力開発、③については賃金水準、成果給などの支払い形態、評価方法など多岐にわたる人事施策と離職の関係が取り上げられている。その一方で取り上げられていない施策として、例えば、②社内キャリアに

おけるメンター制やキャリアアドバイザー制などに代表されるキャリア開発支援に関する事柄がある²。

続いて、人事施策の把握方法について確認する。まず、山本（2009）や小川（2016;2017）を参考にすると、把握方法には、回答者の主観に基づいて人事施策の特徴を把握する方法と制度の導入状況に基づいて把握する方法の2つがある（表2）。それぞれの方法によって分析を行った山本（2009）を参考にすると、回答者の主観を用いる場合、例えば教育訓練を例に挙げると、「この会社で自分のスキル（技能）を高める機会が与えられている」や「会社から現在の職務に対する教育訓練をよく受けている」といった項目によって人事施策の把握が行われている。制度の導入状況を用いる場合、報酬管理、退職管理、福利厚生管理について、実際の人事制度の導入数によって人事施策の把握が試みられている。退職管理制度を例に挙げると、「CDP（キャリア・ディベロップメント・プログラム）」、「退職準備プログラム」、「出向・転籍」など6種の制度の導入数によって尺度が作られている。

以上のように人事施策については従業員の知覚、企業の人事担当者の認識、制度の導入状況による方法で把握されている。ただし、対象とする人事施策によっては、いずれかの方法に限定されている。例えば、本稿の対象としている社内キャリア形成に関わりの深い能力開発（教育訓練）については、従業員の知覚や人事担当者の認識による把握が中心となっている。

ところで、企業が従業員に対して適切な人事施策を選択し、実行することが重要なことは言うまでもない。この点を念頭に置くと、人事施策の導入状況に加えて、それが実行されているかどうかについても重要なこととなる。既存のリテンション・マネジメント研究では、この点について人事施策の把握に加えて、従業員が実際に受けた教育訓練投資と離職の関係についても分析を行っている。例えば小川（2016;2017）は、人事部門の認識によって教育訓練投資の把握を試みている。

もっとも、教育訓練投資が従業員の離職に負の影響を与えている。つまり、リテンション効果が認められる分析結果がある一方で、離職に対して影響を及ぼさない分析結果もある³。このことは、従業員のタイプによって、彼らのリテンションに対する教育訓練投資の影響が異なる可能性を示唆する。いずれにせよ、

Memon, Salleh & Baharom (2016) が指摘するように、教育訓練投資とその結果について関係の分析は、十分には蓄積されていない状況となっている。

以上の人材定着や人事施策の把握方法を念頭においたうえで、本稿では、データセットの特性を活かして新しい分析を試みた。まず、人材定着と人事施策それぞれについて客観的な指標に基づいて、人材定着を促す人事施策について検討する。具体的には、人材定着については従業員の離職行動（離職率）を、人事施策や育成に関する投資については、制度の導入状況や実際の投資額に注目している。企業調査を用いて、離職、人事施策、教育投資について従業員や組織の知覚ではなく、離職率、導入されている制度、使用された金額といった客観的な指標に基づいて把握し、分析を行っている。

加えて、離職率については、企業の人材マネジメント上の課題である3年目離職率に注目している。さらに、人事施策については先行研究で取り上げられることが少なかったキャリア開発支援策について注目している。また、新卒と中途という採用経路の違いも分析において考慮した。社員のタイプについては、これまでも雇用形態や社員の属性といった面での相違は考慮されてきたが、採用経路の違いについてはそれほど関心が向けられてこなかった⁴。新卒採用者と中途採用者では、異なる意識を持っている可能性がある。その結果として、リテンションに効果的な施策も採用経路の違いによって異なっているかもしれない。これらの点に着目し、本稿では人材定着を促すような人事施策について検討する。

3. 分析の枠組み

先行研究を踏まえて本稿では次の3つを仮説として設定した。

- ① キャリア形成を支援している企業では入社3年目の定着率が高くなる
- ② 能力開発投資に積極的な企業では入社3年目までの定着率が高くなる
- ③ 定着率を高める有効な施策は社員の採用経路によって異なる

以上の仮説を検証するために、本稿では次のような分析の枠組みを提示する(図1)。2つの事柄と定着の関係について分析している。1つめは、企業内のキャリア形成にかかわる支援制度が人材定着に与える影響である(分析①)。学校から

職場への移行期に新しい環境の下で戸惑い、仕事の悩みを抱えることは一般的によくある。そのような戸惑いや悩みが短絡的に離職行動につながらないように、相談を受ける先輩社員や上司が必要になる。また、企業内のキャリア形成にかかわる支援制度は、入社3年目までの若手社員に対しては、会社内で将来のキャリア展望を持てるかどうかについて影響を与え、結果として定着率に影響を与えると考えられる。

本稿ではキャリア開発支援制度として、メンター制度、キャリアアドバイザー制度、MBO（目標管理制度）の3つの制度を取り上げている。メンター制度やキャリアアドバイザー制度は、会社の指揮命令系統とは離れた先輩と後輩間における現在の仕事や将来のキャリア形成の相談の場を提供する制度だと言える。

MBOは、人事評価に使われることに加えて、上司部下間で仕事や育成などついでに相談の場ともなっている。つまり、指揮命令系統の下で行われるキャリア

表2 人事施策を把握する際の特徴

人事施策	把握の方法	個人	組織	
		主観	主観	客観
・雇用管理（例えば昇進管理、退職管理）		○	○	○
・報酬管理（例えば処遇制度）		○	○	○
・能力開発（例えば教育訓練制度）		○	○	△

○＝採用されている方法 △＝採用されていない方法
出所）山本（2009）、小川（2016/2017）より筆者作成。

企業内のキャリア形成にかかわる支援制度

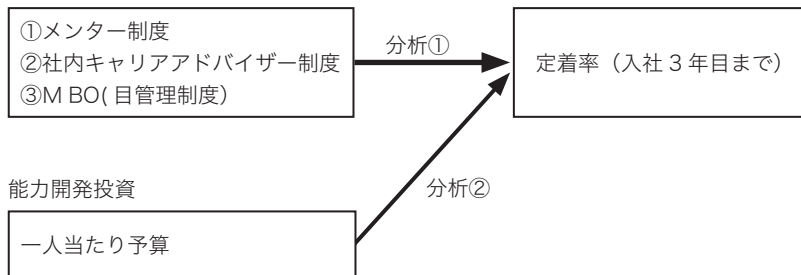


図1 分析の枠組み

開発支援の取り組みと言える。

2 つめは、企業の人材育成に対する投資が人材定着に与える影響についてである（分析②）。先行研究のレビューで確認した通り、個別の人事施策に加えて、教育訓練投資も従業員の定着率に影響を与えている可能性がある。つまり、OJT や Off-JT などの実践的な能力開発の取り組みも、従業員の離職行動に影響を与えていると考えられる。

従業員に対する積極的な能力開発投資は、彼らの企業特種的な熟練の形成を促すと考えられる。このことは、従業員にとって、他社に移ることによって生じる損失が大きくなることを意味する。その結果、従業員は離職を思いとどまるかもしれない。また、企業側から見れば投資額の回収は、ゼロから教えなければならぬ新卒社員については長期間にわたる一方で、すでに仕事経験がある中途採用については短期間で終了すると考えられる。つまり、企業としても新卒社員の 3 年以内離職は投資回収のロスを発生させる一方で、中途採用社員の 3 年以内離職は投資回収のロスを発生させないかもしれない。そのため、能力開発投資額の大きさは、新卒採用者のリテンションの方に大きな影響を及ぼすことが予想される。

4. 分析に使用したデータと変数

4.1 調査概要

分析に用いたデータは、「ワークス人材マネジメント調査」（以下「人材マネジメント調査」）である。同調査は、東京証券取引所第一部上場企業および主要事業会社 2200 社（2017 年 6 月時点）を対象に、リクルートワークス研究所が隔年で実施していた企業調査（質問紙調査）である。本稿で用いるのは、2017 年に実施された調査である。このデータの利用許可を得て二次分析を行った。この調査は、2005 年から隔年で継続的に行われてきたものだが、2017 年を最後に質問紙調査は終了している。

個人調査と比べて企業向けの調査は、配布回収の困難、質問項目作成の困難がある。2020 年に再開された「人材マネジメント調査」は人事トップ 30 人のインタビューに方法を変更している。言い換えれば、同種の質問紙調査がほとんどないという点において、このデータセットは希少価値があると言えよう。調査期間

は2017年8月28日から2017年10月13日で、郵送調査およびWEBでの回答受付を併用して実施された。有効回収数は197社（回収率9.0%）である。

なお、回答企業の規模は、1000人未満が39.6%、1000から5000人未満が40.1%、5000人以上が20.3%となっており、1000人以上の企業が6割程度に上る。このように、回答企業は比較的規模の大きい企業となっている。業種の内訳は、メーカー（食品、エネルギー資源、建設・資材、素材・化学、医薬品、自動車・輸送機、鉄鋼・非鉄、機械、電機・精密）が44.4%、非メーカー（情報通信・サービスその他、運輸・物流、商社・卸売、小売、金融、不動産）が55.6%となっている。

4.2 分析に使用した変数

①被説明変数

被説明変数として3年以内の離職率に着目した。本稿では、新卒社員と中途社員の2つのグループにおける入社3年以内離職率を取り上げている。なお、「新卒採用者」の対象は大卒と院卒となっている。分析では、「1. 5%未満」、「2. 5%～10%未満」、「3. 10～20%未満」、「4. 20%～30%未満」、「5. 30%以上」の5つからなる順序変数を被説明変数として設定した。

②説明変数

本稿では説明変数として、社内のキャリア開発支援施策の導入状況に着目した。キャリア形成においては、社員と上司や先輩との間のコミュニケーションの有無が重要だと考え、社員間のコミュニケーションを活性化させる制度の導入状況を取り上げた。

具体的には、調査票Q2「以下にあげる人事制度や施策について、貴社の導入状況に最も近いものを1つお選びください。（1つに○）」を用いた。各種人事施策の中から、コミュニケーションにかかわる人事施策にあてはまると考えられる、①メンター制度、②社内キャリアアドバイザー制度、③MBO（目標管理制度）を取り上げている。

分析にあたっては、上記の制度の導入状況について、制度を導入していない場合を0（「1. 導入していない」／「2. 導入していたが、廃止した」）、導入してい

る場合を 1（「3. 導入しているが見直す予定だ」／「4. 導入し、継続する予定である」）とするダミー変数を作成した。

本稿では、もう一つの説明変数として、人材育成への投資額を取り上げている。人材育成への投資額については、能力開発の予算額を取り上げた。調査票 Q7「貴社において、人事部が管理する従業員の能力開発のための 1 人当たり予算額を階層別にお選びください」について「全社員」の状況を使用した⁵。

能力開発のための一人当たりの予算額を尋ねた調査票 Q7 の選択肢は、「1. 30,000 円以下」、「2. 30,001～60,000 円」、「3. 60,001～100,000 円」、「4. 100,001～200,000 円」、「5. 200,000 円以上」の 5 段階であるが、等間隔ではない。そこで本稿では、分析にあたって、それぞれの区間の中央の値（5 については疑似的な中央値）をあてはめて、15,000、45,000、80,000、150,000、250,000 円という連続変数を作成した。

③コントロール変数

コントロール変数については、企業の経営状況にかかわる変数として営業利益を、企業規模にかかわる変数として従業員数を用いた。営業利益については、調査票 Q40「3 年前と比較した増減について、貴社の現状にあてはまるものをお選

表 3 記述統計量

	標本数	平均	標準偏差	最小値	最大値
入社 3 年以内離職率（新卒）	186	2.05	1.23	1	5
入社 3 年以内離職率（中途）	176	1.95	1.22	1	5
メンター制度 （導入あり：1 導入なし：0）	197	0.55	0.50	0	1
社内キャリアアドバイザー制度 （導入あり：1 導入なし：0）	197	0.18	0.39	0	1
MBO（目標管理制度） （導入あり：1 導入なし：0）	197	0.78	0.41	0	1
一人当たりの能力開発予算額	154	68214.29	64725.86	15000	250000
営業利益（3 年前比）	176	2.45	0.84	1	3
従業員数	170	3665.40	6016.30	9	45711

びください」の中にある「2. 営業利益」を利用した。分析にあたっては、上記の
 カテゴリーについて、「10%以上減少している」と「0 - 10%程度減少している」
 を「1. 減少している」に、「ほぼ変化していない」を「2. 変化していない」に、
 「0 - 10%程度増加している」と「10%以上増加している」を「3. 増加している」
 に、それぞれ再カテゴリー化した。従業員数については、従業員数を尋ねた調査
 票 F3 を使用した。調査票では「1. 貴社」、「2. 国内グループ全体」、「3. グロー
 バルグループ全体」の3つについて尋ねているが、分析では単体の状況を尋ねた
 「貴社」を用いることにした。

表4 3年以内離職率（新卒採用者・中途採用者）

	新卒採用者		中途採用者	
	標本数	割合 (%)	標本数	割合 (%)
5% 未満	87	46.8	92	52.3
5～10% 未満	40	21.5	35	19.9
10～20% 未満	34	18.3	23	13.1
20%～30% 未満	13	7.0	18	10.2
30% 以上	12	6.5	8	4.6
計	186	100	176	100

表5 能力開発投資の予算額

一人当たり投資予算額	標本数	割合 (%)
30,000 円以下	53	34.4
30,001～60,000 円	42	27.3
60,001～100,000 円	29	18.8
100,001～200,000 円	20	13.0
200,000 円以上	10	6.5
計	154	100

5. 分析結果

5.1 記述統計による数量的把握

表3は、本稿の分析に使用した変数の記述統計量である。表3からわかることは、第1に、入社3年目離職率は、新卒が中途よりも高くなることは予測できることだが、中途採用者も多いことであろう。第2に、人事施策の導入状況は、MBOの導入率は高いが、メンター制度、社内キャリアアドバイザー制度の順に、導入率は低くなっていることである。

分析の主要変数のうち、3年以内離職率と能力開発投資額について、より詳細な分布の状況を確認する。まず、3年以内離職率について、新卒採用と中途採用別に見たものが表4である。離職率が10%以上の状況（「10%～20%未満」、「20%～30%未満」、「30%以上」の合計）を見てみると、新卒採用者は31.8%、中途採用者は27.9%となっている。ここから、新卒採用者の離職率の方がやや高い傾向はあるが、経験豊富な中途採用者であっても一定割合の離職があることが理解できる。

次に、一人当たりの能力開発投資額について確認する。分析用に加工する前の集計結果を示したものが表5である。30,000円以下が最も多く（34.4%）、次に30,000円から60,000円が続く（27.3%）。両方で6割程度を占めている。その多寡について論じることは難しいが、200,000円以上の投資を実施している企業は少数に留まっている（6.5%）。

5.2 各人事施策や能力開発投資と離職率の関係

続いて、各人事施策や能力開発投資と3年目離職率の関係について、新卒採用者と中途採用者に分けて比較する。それぞれの表に対して人事施策の有無と離職率の間に統計的に有意な関連があるかどうかを確認するために、フィッシャーの正確確率検定を行った。

まず、表6は、メンター制度の有無と離職率の関係を示したものである。この表からわかるように、新卒採用者に関しては、明らかにメンター制度のある会社の方が統計的にも5%で有意であり、3年目離職率は低くなっていることが確認できる。一方、中途採用者の方は、10%で有意なので、明確な結果とは言えず、その傾向も制度ありの方が若干離職率は低いことが確認できることに留まる。こ

のようなメンター制度は、学校から職業への移行を経験して、企業社会そのものへの組織社会化があてはまる新卒採用者において、その効果が大きいことが窺われる。言い換えれば、中途採用者は、既に企業での経験があったうえでの転職がほとんどになる。そのため、新卒採用者とは異なる結果となっていると推察される。

次に、キャリアアドバイザー制度と離職率の関係を確認する（表7）。この分析結果は、新卒・中途とともに制度がある方が5%未満の離職率という回答が多くなるという傾向があるが、共に統計的に有意な結果ではなかった。キャリアアドバイザー制度は、3年目離職率を下げることが予測されるが、結果は、キャリアアドバイザー制度の内容とも関係すると考えられる。キャリアアドバイザー制度の運用が、勤続を重ねた中高年従業員を対象としているものも多いので、入社3年以内の社員を対象にしているものが少ないという可能性も留意すべきであろう。

MBOは、分析結果がわかれた（表8）。新卒採用者に関しては5%の水準で統計的に有意な結果が得られたが、中途採用者に関しては有意な結果を得られな

表6 メンター制度の有無と離職率（%）

新 卒	離職率	n	あり	なし
	5%未満	87	53.92	38.10
	5～10%未満	40	23.53	19.05
	10～20%未満	34	16.67	20.24
	20%～30%未満	13	3.92	10.71
	30%以上	12	1.96	11.90
	計	186	100	100

Fisher's exact = 0.010

中 途	離職率	n	あり	なし
	5%未満	92	54.17	50.00
	5～10%未満	35	16.67	23.75
	10～20%未満	23	18.75	6.25
	20%～30%未満	18	7.29	13.75
	30%以上	8	3.13	6.25
	計	176	100	100

Fisher's exact = 0.053

表 7 キャリアアドバイザー制度の有無と離職率 (%)

新 卒	離職率	n	あり	なし
	5% 未満	87	60.61	43.79
	5～10% 未満	40	18.18	22.22
	10～20% 未満	34	15.15	18.95
	20～30% 未満	13	3.03	7.84
	30% 以上	12	3.03	7.19
	計	186	100	100

Fisher's exact = 0.586

中 途	離職率	n	あり	なし
	5% 未満	92	63.64	49.65
	5～10% 未満	35	18.18	20.28
	10～20% 未満	23	9.09	13.99
	20～30% 未満	18	6.06	11.19
	30% 以上	8	3.03	4.90
	計	176	100	100

Fisher's exact = 0.773

表 8 MBO (目標管理制度) の有無と離職率 (%)

新 卒	離職率	n	あり	なし
	5% 未満	87	49.66	36.59
	5～10% 未満	40	23.45	14.63
	10～20% 未満	34	17.24	21.95
	20～30% 未満	13	5.52	12.20
	30% 以上	12	4.14	14.63
	計	186	100.00	100.00

Fisher's exact = 0.039

中 途	離職率	n	あり	なし
	5% 未満	92	55.80	39.47
	5～10% 未満	35	19.57	21.05
	10～20% 未満	23	13.04	13.16
	20～30% 未満	18	8.70	15.79
	30% 以上	8	2.90	10.53
	計	176	100.00	100.00

Fisher's exact = 0.134

かった。新卒採用者の場合、MBOがある方が、離職率は低くなることが窺われる。

続けて、本調査の独自質問項目である「一人当たりの能力開発投資額」と離職率の関係を確認する。離職率と能力開発投資額の選択肢の中央値を使って相関係数を計算してみると、新卒採用者の場合の相関係数は-0.225（1%水準で有意）であり、中途採用者の場合の相関係数は-0.214（5%水準で有意）であった。選択肢の中央値を使った相関係数だけでなく選択肢間のクロス表も確認すると、高い能力開発費、例えば20万円以上の投資を行っている企業では、離職率が低いことが確認できる（表9）。ここから、能力開発投資は、新卒採用者と中途採用者の双方の離職率を低下させることが窺える。

表9 能力開発投資の予算額と離職率

新 卒	離職率	n	30,000 円 以下	30,001 ～ 60,000 円	60,001 ～ 100,000 円	100,001 ～ 200,000 円	200,000 円 以上
	5% 未満	73	36.00	50.00	50.00	65.00	80.00
	5 ～ 10% 未満	28	24.00	17.50	14.29	25.00	0.00
	10 ～ 20% 未満	25	16.00	25.00	14.29	5.00	20.00
	20% ～ 30% 未満	11	12.00	5.00	10.71	0.00	0.00
	30% 以上	11	12.00	2.50	10.71	5.00	0.00
	計	148	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
中 途	離職率	n	30,000 円 以下	30,001 ～ 60,000 円	60,001 ～ 100,000 円	100,001 ～ 200,000 円	200,000 円 以上
	5% 未満	75	36.00	52.78	71.43	68.42	50.00
	5 ～ 10% 未満	25	28.00	11.11	3.57	10.53	40.00
	10 ～ 20% 未満	19	12.00	11.11	14.29	21.05	10.00
	20% ～ 30% 未満	17	16.00	19.44	7.14	0.00	0.00
	30% 以上	7	8.00	5.56	3.57	0.00	0.00
	計	143	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00

5.3 推定

①推定式

ここまで人事制度や能力開発投資と離職率の関係について、新卒採用者と中途採用者のそれぞれについて確認した。ここまでの分析から、特定の人事施策や能力開発投資は、新卒採用者と中途採用者の3年以内離職率を低下させることが確認された。では、これらの結果は、他の要因をコントロールした場合にも確認できるのであろうか。以下では、人事制度の導入状況と能力開発投資が3年以内の離職率に与える影響についてより詳細な分析を行うために、推定式を計算した。順序変数が被説明変数になるので、順序プロビット推定を選択した。キャリア形成支援制度を導入している企業や能力開発投資を積極的に実施している企業では従業員の3年以内の離職率が低下するのか（仮説1と2）。また、新卒と中途では

表 10 3年後離職率についての分析結果（順序プロビット分析）

【被説明変数：3年後の離職率】 説明変数	新卒採用者			中途採用者		
	係数	標準誤差	z 値	係数	標準誤差	z 値
メンター制度	-0.43144	0.2044	-2.11**	0.03318	0.2107	0.16
キャリアアドバイザー制度	-0.27783	0.3109	-0.89	-0.42904	0.3169	-1.35
MBO（目標管理制度）	-0.34507	0.2332	-1.48	-0.26353	0.2418	-1.09
一人当たり能力開発投資額	-3.57 E-06	1.69 E-06	-2.11**	-3.00 E-06	1.60 E-06	-1.88*
営業利益減少している（BM）						
ほぼ変化していない	-0.94305	0.4189	-2.25**	-0.78106	0.4120	-1.90*
増加している	-0.32270	0.2477	-1.30	-0.36159	0.2476	-1.46
従業員数	-0.00002	0.0000	-1.03	-0.00001	0.0000	-0.63
切片 1	-1.16984	0.3211		-0.74177	0.3137	
切片 2	-0.59940	0.3175		-0.43180	0.3101	
切片 3	-0.03399	0.3162		0.16658	0.3100	
切片 4	0.43110	0.3206		0.90432	0.3301	
標本数	141			137		
LR chi2 (7)	24.43			13.10		
Prob > chi2	0.0010			0.0696		
PseudoR2	0.0642			0.0367		

注) ** は 5%、* は 10% 水準で有意であることを示す。

離職率を低下させる制度や取り組みが異なっているのか（仮説3）。これらの問いについて検証する。

各項目について分析用に加工した変数の記述統計量は、先に示した表3のとおりである。なお、無回答は除いているので、標本数に違いがある。

②推定結果

推定式の結果を示したものが表10である。推定式の結果を確認すると、メンター制度は、新卒採用者の3年後の離職率に有意な負の値であった。このことから、メンター制度については新卒採用者に対してのみ離職率を下げる効果があると言える。キャリアアドバイザー制度とMBOに関しては、統計的に有意な結果ではなかった。このように、一部のキャリア支援制度に入社3年目の離職率を低下させる効果はあるが、その効果は採用形態によって異なっていると解釈できる。また、能力開発投資は新卒採用と中途採用の双方において有意に負の値であった。このように、能力開発投資は採用経路の違いによらずリテンション効果があると解釈できる。ただし、中途採用者は10%の有意水準なので、新卒採用者とは異なり有意傾向である。中途採用者は、前職での能力開発があるので、新卒採用者と比べると相対的に能力開発投資への評価が低いと考えられる。

6. おわりに

本稿では、企業内のキャリア支援制度、従業員一人当たりの能力開発投資に焦点を当てて、新卒採用と中途採用に分けて人材定着への効果検証を行った。

まず、メンター制度は、新卒採用者の3年後の離職率に対して負の効果があるので、人材定着に対して有効な制度だと解釈できる。一方、MBO（目標管理制度）やキャリアアドバイザー制度に関しては、統計的に有意な結果を確認できなかった。次に、一人当たりの能力開発投資は、新卒採用者と中途採用者の双方の3年後の離職率に対して負の効果があるので、人材定着に対して有効な取り組みだと解釈できる。ただし、新卒採用者と比べると、中途採用者については明確な推定結果ではない。

本稿の分析結果は、次のように解釈できるであろう。新卒採用者の場合、学校から社会への組織社会化過程に不安が高まると思われる。担当する業務やその後のキャリア開発以前に、職業経験がない中で、より基礎的な会社のルールへの理

解に対するニーズが強いと考えられる。そのため、特定の業務内容などについて話し合う MBO よりも、メンター制度のようなより広い範囲の会社のルールに関わることも知ることができ、かつ相談もできるようなコミュニケーションの充実を促す制度がより有効である。このようなコミュニケーションが、日々滞りなく業務をこなしつつ社会人生活に慣れていくことにつながり、入社3年後も企業に留まろうとする意思を高めている可能性がある。一方、中途採用の場合は、社会人として会社から会社への移動になる。中途採用者は、新卒と比べると入社後の業務が明確であり、そして、自らのキャリアアップのために入社しているので、キャリア開発の方向性を相談する面談には関心が低いかもしれない。一方、OJT や Off-JT などのキャリアの展開に直接つながるような能力開発投資が、入社3年後も企業に留まろうとする意志を高めている可能性がある。

以上の分析結果とその解釈を踏まえると、採用形態ごとに企業に入社した理由や会社へのニーズが異なっており、同じ正社員であっても採用経路によって、望ましいリテンション・マネジメントは異なっていると言える。

なお 本稿は二次データの分析であるので、選べる質問項目が限定されていた。例えば、人事施策についての網羅性について、検討の余地が残されている。また、能力開発投資についても、企業特殊的技能と一般的技能といったの技能の質についての識別ができない。以上のような活用できるデータに限界があるものの、企業調査は稀少であり、データ分析を蓄積していくことの意義は小さくないと思われる。既存の調査に基づく分析結果から、新たな企業調査について検討を重ねていくことは、雇用管理や人材育成研究の発展につながっていくと思われる。

この点にかかわる、本稿の貢献は次のとおりである。本稿の分析結果より、採用形態の相違によって、離職率の低下につながる人事施策は異なる可能性があることが確認された。一方で、能力開発投資は、採用形態の相違にかかわらず離職率の低下につながる可能性があることが確認された。つまり、採用形態によって有効性が異なる取り組みと、採用形態によらず共通の効果をもたらす取り組みがあることが示唆される。より良いリテンション・マネジメントの構築に向けて、これらの結果も踏まえた新たな企業調査を検討していく必要があると考えられる。特に人事施策に対する質問項目づくりは難しいが、今後の調査課題である。

謝辞

本研究は、データの利用に関してリクルートワークス研究所の研究協力を受けている。ここに記して感謝申し上げる。

注

- 1 山本（2009）によると、内部化志向、業績志向などの人事ポリシーとリテンション効果を分析した研究、組織の人的資源管理を市場タイプシステムと内部システムとに分けてそのリテンション効果を分析した研究、経営戦略と人的資源管理ポリシーとの適合とリテンション効果を検討した研究などがある。ただし、これらの人事ポリシーとリテンション効果の関係についての統一的な見解はまだ確立されていない。
- 2 キャリア開発支援は、従業員の離職行動に影響を与えられよう。つまり、企業内キャリアの展望がなくなるから離職を考えよう。例えば、尾野は、20代、30代、40代の各層において、キャリア探索の停滞がキャリア焦燥感を醸成し、離職意思を高めることを指摘する（尾野 2016；2018、尾野・湯川 2010）。ただし、キャリア焦燥感の低減やキャリアの探索を手助けする、つまり、従業員のキャリア支援にかかわる企業の具体的な人事施策が離職意思や離職行動に対して与える影響については研究の蓄積は進んでいないと言えよう。
- 3 教育訓練投資が離職に負の影響を与えているものとして、Lee & Bluevold（2003）や Chang, Chi & Chuang（2010）がある。一方、影響を与えていないものとして、Ghebregiorgis & Karsten（2007）は、従業員の自発的退職に影響を与えていないとする。
- 4 例えば小川（2016）においては非正規雇用が、小川（2017）においては女性社員が取り上げられている。
- 5 調査票では「全社員」、「非管理職」、「課長相当職」、「部長相当職」のそれぞれについて尋ねている。

参考文献

- Chang,H-T.,Chi,N-W & Chuang,A. (2010) "Exploring the moderating role of perceived person-job fit and person-organization fit on the relationship between training investment and knowledge workers' turnover intentions," *Applied Psychology*, No. 59, pp. 566-593.
- Feldman, D. C. & J. M. Brett (1983), "Coping with new jobs : A comparative study of new hires and job changers," *Academy of Management Journal*, Vol. 26, No. 2, pp. 258-272.

- Feldman, D. C. & J. M. Brett (1985), "Trading Places : The management of employee job changes," *Personnel*, Vol. 62, No. 4, pp. 61-65.
- Ghebregiorgis, F. & Karsten, L., (2007) "Human Resource Management and Performance in a Developing Country: The Case of Eritrea," *International Journal of Human Resource Management*, No. 18, pp. 321-332.
- Guest, D.E., Michie, J., Conway, N., & Sheehan, M. (2003) "Human resource management and corporate performance in the UK," *British Journal of Industrial Relations*, No. 41, pp. 291-314.
- Lee, C.H., & Bruvold, N.T. (2003) "Creating value for employees: Investment in employee development," *Human Resource Management*, No. 14, pp. 981-1000.
- Memon, M.A., Salleh, R., & Baharom, M.N.R. (2016) "The link between training satisfaction, work engagement and turnover intention," *European Journal of Training and Development*, No. 40, pp. 407-29.
- 西村純・藤本真・梅崎修 (2022) 「中途採用行動から見る企業の雇用慣行の現状」『労働政策研究報告書 No. 220「長期勤続システム」の可能性——中途採用と新規事業開発に着目して』労働政策研究・研修機構, pp. 44-69.
- 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.
- 小川悦史 (2016) 「人的資源管理施策が非正規従業員の職務態度及びリテンションに及ぼす影響——マルチレベル分析から」『大阪経大論集』第66巻第6号, pp. 127-142.
- 小川悦史 (2017) 「教育訓練投資、ワークエンゲイジメント及びリテンションの関係——女性従業員を対象に」『大阪経大論集』第68巻第4号, pp. 53-70.
- 尾野裕美 (2016) 「若年就業者のキャリア焦燥感とその喚起状況——離転職意思との関係から」『カウンセリング研究』Vol. 49, pp. 1-10.
- 尾野裕美 (2018) 「就業者のキャリア焦燥感と離転職意思——ワーク・エンゲイジメントの高低による比較」『カウンセリング研究』Vol. 51, pp. 39-50.
- 尾野裕美・湯川進太郎 (2010) 「ホワイトカラーのキャリア焦燥感と離転職意思——年代による比較を中心に」『カウンセリング研究』Vol. 43, pp. 61-71.
- Way, S. A. (2002) "High performance work systems and intermediate indicators of firm performance within the US small business sector," *Journal of Management*, No. 28, pp. 765-785.
- 山本寛 (2009)『人材定着のマネジメント——経営組織のリテンション研究』中央経済社.
- 山本寛 (2016) 「人手不足に対応する事後の人的資源管理——リテンション・マネジメントの観点から」『日本労働研究雑誌』No. 673, pp. 17-25.

ABSTRACT

Career Support and Retention to Third Year of Employment: Comparison of New Graduates hires and Mid-career Hires

Chuo University Faculty of Commerce Itaru NISHIMURA
Hosei University Faculty of Career Design Osamu UMEZAKI

Using statistical analysis, this paper aims to identify the factors that increase the human resource retention rate up to the third year of employment. Specifically, this paper compares and verifies the effectiveness of human resource retention measures, focusing on the differences between new graduates and mid-career hires. The analysis results confirmed that, as career support measures, mentoring programs are effective in retaining new graduate hires. Moreover, new and mid-career hires are retained when the per capita human resource development cost is higher. For newly graduated hires, a broad consultation about the company and the job is more effective for retention than a discussion about the nature of the job. The estimated effect of skill development was less apparent for mid-career than new graduate hires. The analysis suggests that mid-career hires with work experience are less effective in career support than new graduates.