

企業調査による人材定着率の
新卒・中途比較
—基礎的データの確認—

梅崎修・西村純

企業調査による人材定着率の新卒・中途比較

－基礎的データの確認－

梅崎修（法政大学）

西村純（労働政策研究・研修機構）

2023年3月16日

要旨

本稿の目的は、入社3年目までの人材定着率の基本統計を新卒採用者と中途採用者で比較することで、実態を把握することである。入社3年目以内の離職は、企業側から見ても個人から見ても損失と考えることができる。

定着支援の研究は、新卒採用者を中心に発展してきたが、近年、中途採用者についても実証研究が増えてきている。しかし、新卒採用者と中途採用者で、同じ人事施策のもとで定着率が異なるのかどうかという問いは、データセットが入手し難いという理由で研究が少ない。本稿は、「ワークス人材マネジメント調査」を使ってこの比較を行った。

企業のキャリア形成支援や能力開発投資と人材定着に関する分析結果より、新卒採用者と中途採用者では、人事施策の定着率に対して効果が異なる可能性が明らかになった。新卒と中途の両方で定着との正の関係が確認できる人事施策は、メンター制度、早期選抜、フレックスタイムであった。一方、新卒採用者のみで正の関係が確認されたのは、MBOと360度評価であり、中途採用者のみで正の関係が確認されたのは、職務給であった。この比較から新卒社員の方が、組織への定着に対して、組織による精神的支援や仕事の支援が必要であるのではないかと推測できる。さらに、能力開発投資に関しては、新卒採用者・中途採用者ともに統計的に有意に3年目定着率が高くなることが確認された。能力開発への積極的な投資は継続傾向を希望する理由になっていると解釈できる。これらの分析結果は記述統計量の確認に止まるが、これらの数値を公開することで定着支援としての人事施策の多様性についての議論に役立つと言えよう。

キーワード リテンション・マネジメント、入社3年以内離職率、新卒採用者、中途採用者

本ディスカッションペーパーの内容や意見は、全て執筆者の個人的見解であり、所属する組織およびリクルートワークス研究所の見解を示すものではありません。

1. はじめに

本稿の目的は、入社 3 年目までの人材定着率の基本統計を新卒採用者と中途採用者で比較することで、実態を把握することである。特に、数量的な実態把握を公開し、人材定着支援策効果の実証研究の基礎資料を提供することが目的である。

入社 3 年目の離職という現象は、企業側から見ても個人から見ても損失と考えることができる。採用活動、社員研修への直接的な費用もあるが、例えば新卒社員の場合、配属後も社員が OJT で仕事身に付けるまでには、同僚や上司によるサポートが必要であろう。つまり、同僚や上司の生産性も下げることになってしまう。一方、中途採用者の場合、即戦力として採用されることが多いので、入社直後は慣れるまでに時間がかかるが、新卒採用者ほどの時間はかからないと考えられる。

他方、個人の側を見ても、就職活動を経て入社した会社を短期間で退職してしまうのは、再就職にかける労力も大きいと言えよう。もちろん、ミスマッチという結果であれば、離職という選択肢が選ぶべきであるが、それは就職活動の失敗なのであって、仮に解決可能な一時的な不適応の結果であるとするならば、有効な定着支援が行なわれれば、離職することはなかったと言えよう。

このような定着支援策は、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、実証研究が進んでいる。続けて、代表的な先行研究を紹介しよう。

まず、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)」である。

リテンション・マネジメントの研究では、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と人材定着の関係が取り上げられている (例えば Way 2002; 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 (山本 2009)。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ためにも、本稿の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。

山本 (2016) 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、従業員参加などを定着支援の人事施策としている。リテンションに繋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については賃金の高さ、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。

なお、このような個別の人事施策を把握することは難しい。山本 (2009) や小川 (2016; 2017)

によれば、回答者（人事担当者や従業員）の主観に基づいて人材の定着状況や人事施策の特徴を把握する方法と離職率や制度の導入状況など、企業の客観的な状況に基づいて把握する方法の2つがある。本稿が使うデータセットは、後者に該当する。つまり、企業人事担当者が答える質問紙なので、会社全体の離職率、制度の導入状況、および人事施策に使用された金額については詳しく聞ける点が利点である。ただし、個人を対象としたデータセットではないので、個人の定着意思の有無、特定の人事施策のもとでの心理状態を質問することは難しい。

さて、このような定着支援の研究は、新卒採用者を中心に発展してきたが、近年、中途採用者に関する実証研究が少しずつ増えてきている。尾形（2021）は、新入社員と転職者の比較分析し、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を確認した Feldman and Brett（1983;1985）を踏まえて複合的な分析に取り組んでいる。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を明らかにした。

また、企業20社の中途採用行動を調査した西村・藤本・梅崎（2022）は、中途採用者は増えてきているが、その中途採用者のマネジメントに対して課題が多いことを確認している。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と、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マイナスの影響を与えるという問題を明らかにした。

新卒採用者と中途採用者で、定着率が異なるのかどうかという問いは、データセットが入手し難いという理由で研究が少ない。本稿では、「Works 人材マネジメント調査」（以下、「人材マネジメント調査」）を使ってこの比較を行う。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2017年に実施された調査は少し過去の実態であるが、企業調査自体が少ないこと、さらにこの調査自体がこの年を最後に終了していることを踏まえるべきである。さらに、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、2023年においてもこのデータセットは希少価値があると言えよう。

2. データセットの説明

本節では、データセットの特徴を説明しよう。まず、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ことを確認したい。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%）となっている。

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44.2%、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55.8%である。最も多いのが「情報通信・サービスその他」で22.8%、それに続くのが「小売」（10.2%）、「電機・精密」（9.1%）、「商社・卸売」（9.1%）となっている。

本稿が比較の指標とするのは、3年以内の離職率の質問項目である。新卒社員と中途社員の2つのグループにおける入社3年以内離職率を把握できる点が、他の調査にない長所である。なお、「新卒採用者」の対象は大卒と院卒となっている。選択肢は、「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。企業側に質問する場合、連続変数として数値を質問することは、調べたり、計算したりするので、回答者の負担を高め、回答率を低めると考えられる。

次に、社内のキャリア形成支援施策の導入状況の質問項目を確認したい。特に定着支援に関しては、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に注目する。人事施策の導入状況を尋ねた調査票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○）」を用いる。Q2は社員区分（短時間正社員や地域限定正社員）、社員格付け制度（職能資格制度や職務等級制度）、賃金体系（成果給や職務給）、配置・異動（早期選抜制度や早期退職優遇制度）など幅広い範囲の人事施策について計33項目を尋ねている。これらの選択肢は、定着支援のために質問されたものではないので、あらゆる人事施策が含まれている。ここの人事施策について定着に効果があるかどうかを推測することには限界がある。

したがって本稿では、各種人事施策の中から、いくつかの人事施策を選び、3年目離職率との関係性を探索的に分析することにした。取り上げた人事施策は、①インターンシップ、②メンター制度、③社内キャリアアドバイザー制度、④MBO（目標管理制度）、⑤360度評価、④職務給、⑤早期選抜、⑥タレントマネジメント、⑦フレックスタイムの7つである。これらの人事施策が、リテンション・マネジメント研究では取り上げられることが少ない。本稿は、これまで検討されてこなかった人事施策の領域を扱っていると言えよう。

なお、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」）とする変数を作成した。

さらに、この調査では、人材育成への投資額を質問している。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」である。投資額という客観的な情報を把握していることは、本調査の特徴である。この質問から企業の人材育成に対する力の入れ具合を測ることができる。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（等間隔ではない）。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）を当てはめて、15,000、45,000、80,000、150,000、250,000 円という連続変数を作成した。

3. 分析結果

（1）基本統計による数量的把握

本節では、はじめに前節で説明した質問項目の基本統計量を確認する（表 1）。表 1 からわかることは、第一に、新卒の入社 3 年目離職率が、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。第二に、インターンシップ（65%）、MBO（78%）、職務給（62%）、フレックスタイム（62%）の導入率は高いが、メンター制度（55%）は中程度の導入率であり、社内キャリアアドバイザー制度（18%）、360 度評価（38%）、タレントマネジメント（36%）、早期選抜（31%）の導入率は低いことがわかる。

表 1 記述統計量

	n	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
インターンシップ	197	0.65	0.48	0	1
メンター制度	197	0.55	1.23	0	1
社内キャリアアドバイザー制度	197	0.18	1.13	0	1
MBO（目標管理制度）	197	0.78	0.89	0	1
360度評価	197	0.38	0.49	0	1
職務給	197	0.62	0.49	0	1
早期選抜	197	0.31	0.46	0	1
タレントマネジメント	197	0.36	0.48	0	1
フレックスタイム	197	0.62	0.49	0	1
一人当たりの能力開発予算額	154	68214.29	64725.86	15000	250000

（出典）筆者作成。

もう少し詳しく選択肢の分布を見よう。まず、表 2 に示したのは、3 年目離職率の新卒・中途比較である。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確認できる。

次に、一人当たりの能力開発投資額を見よう（表 3）。30000 円以下が最も多く（34.4%）、次に 30000 円から 60000 円が続く（27.3%）。両方で 6 割程度を占めている。その過多につ

いて論じることは難しいが、200000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ことがわかる（6.5%）。

表2 3年目離職率（新卒／中途採用別）

	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3 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

（2）新卒・中途の比較—人事施策との関係に焦点を当てて

続いて、人事施策と3年目離職率の関係を新卒採用者と中途採用者に分けて比較する。第2章で説明したように、人事施策では、定着施策として選ばれた質問項目ではないので、取り上げた人事施策の中には、事前に離職率への影響力が推測される人事施策もあれば、影響が推測できないものがある。本稿では、まったく関係が推測できない人事施策を外して、それ以外の人事施策について実態把握に止めた。その分析された数値については事後的な解釈を行った。なお、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学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。

はじめに表4は、インターンシップと離職率（三年目離職率）の関係を示している。新卒・中途とも統計的に有意ではなかった。特に新卒では、インターンシップを実施していない方が離職率は低くなっている傾向がある。調査時点では、インターンシップが増加する前であるので、採用活動と連動していないインターンシップの割合が多かったという可能性もある。

表5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1%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当てはまる新卒採用者において、その効果が大きいと言えよう。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。

次に表6は、キャリアアドバイザー制度と離職率の関係を示す。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のが予測されるが、この結果は、キャリアアドバイザー制度の中身とも関係すると考えられる。このキャリアアドバイザー制度は勤続を重ねた中高年従業員を対象としているものも多く、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。

表7は、MBOと離職率の関係を示す。この分析結果は新卒と中途でわかれた。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かった。新卒採用者、中途採用者共にMBOがある方が、離職率は低くなる。特に5%未満の離職率の割合が多くなる。

表8は、360度評価と離職率の関係を示す。新卒採用は、10%では有意なので、有意傾向と言える。360度評価が導入されている場合、5%未満の離職率の割合が多くなる。一方、中途採用者は非有意であった。360度評価は、上司部下のコミュニケーションが丁寧である、もしくは部下の意見が反映されるとも言える。新卒採用者にとっては、丁寧な上司・部下コミュニケーションの基礎とした人事施策を導入した職場の方が定着しやすい環境と考えられる。

表9は、職務給と離職率の関係を示す。新卒は非有意であったが、中途採用は10%では有意なので有意傾向と呼べる。新卒・中途ともに、職務給が導入されている方が離職率は低くなる。中途採用者の場合、特に5%未満の割合が多くなっている。中途採用者は、前職の仕事経験が評価されて入社していると言えるので、その経験が評価される職務が基準となった処遇制度を求めていると解釈できる。

表10は、早期選抜という制度と離職率の関係である。早期選抜は、新卒・中途とも10水準で有意で有意傾向と言える。新卒・中途共に早期選抜を実施している方が、離職率が低くなる。特に5%未満の割合が多いことがわかる。早期選抜があるということは、入社3年目までの従業員にとってみれば、次にキャリアの目標が見えやすいということを意味する。その結果として定着率を高めてくれるのではないかと推測される。ただし、中途採用者の場合、早期選抜のコースから外れてしまうことも考えられるので、離職を増やす可能性も考えられるが、分析結果は低下という数値を示していた。

表 11 は、タレントマネジメントと離職率の関係を示す。この結果は、新卒・中途ともに統計的に有意ではなかった。タレントマネジメントは、主に管理職昇進において使われる人事施策と考えると、3年目までの定着に影響を与えないかとも推測されるが、タレントマネジメントは、長期雇用を前提とした日本的な長期昇進競争とは異なるという側面を考えれば、中途採用者には有利な人事施策とも考えられる。実際、中途採用においては、離職率を低下させる傾向がやや見られる。

表 12 は、フレックスタイムと離職率の関係を示した。新卒・中途共に 10%で有意なので有意傾向があると言える。新卒・中途共にフレックスタイムの実施は、離職率をやや低下させる傾向が見られる。両者とも「10～20%未満」において離職率が高まっているが、全体の傾向としては離職率を下げている。フレックスタイムは、従業員側から見れば、選択肢が増えることなので、定着率が低くなると考えられる。

表 4 インターンシップ制度の有無と離職率

新卒	離職率	n	あり	なし
	5%未満	87	42.86	53.73
	5～10%未満	40	22.69	19.40
	10～20%未満	34	20.17	14.93
	20%～30%未満	13	6.72	7.46
	30%以上	12	7.56	4.48
	計	186	100.00	100.00

Fisher's exact = 0.654

中途	離職率	n	あり	なし
	5%未満	92	53.13	50.77
	5～10%未満	35	17.12	24.62
	10～20%未満	23	15.32	9.23
	20%～30%未満	18	10.81	9.23
	30%以上	8	3.60	6.15
	計	176	100.00	100.00

Fisher's exact = 0.547

表5 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6 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7 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

表8 360度評価の有無と離職率

新卒	離職率	n	あり	なし
	5%未満	87	50.00	44.92
	5~10%未満	40	20.59	22.03
	10~20%未満	34	16.18	19.49
	20%~30%未満	13	11.76	4.24
	30%以上	12	1.47	9.32
	計	186	100.00	100.00

Fisher's exact = 0.084

中途	離職率	n	あり	なし
	5%未満	92	60.94	47.32
	5~10%未満	35	15.63	22.32
	10~20%未満	23	10.94	14.29
	20%~30%未満	18	7.81	11.61
	30%以上	8	4.69	4.46
	計	176	100.00	100.00

Fisher's exact = 0.535

表 9 職務給の有無と離職率

新卒	離職率	n	あり	なし
	5%未満	87	51.75	38.89
	5~10%未満	40	19.30	25.00
	10~20%未満	34	15.79	22.22
	20%~30%未満	13	7.89	5.56
	30%以上	12	5.26	8.33
	計	186	100.00	100.00

Fisher's exact = 0.369

中途	離職率	n	あり	なし
	5%未満	92	58.72	41.79
	5~10%未満	35	13.76	29.85
	10~20%未満	23	13.76	11.94
	20%~30%未満	18	9.17	11.94
	30%以上	8	4.59	4.48
	計	176	100.00	100.00

Fisher's exact = 0.086

表 10 早期選抜の有無と離職率

新卒	離職率	n	あり	なし
	5%未満	87	63.16	39.53
	5~10%未満	40	14.04	24.81
	10~20%未満	34	15.79	19.38
	20%~30%未満	13	3.51	8.53
	30%以上	12	3.51	7.75
	計	186	100.00	100.00

Fisher's exact = 0.057

中途	離職率	n	あり	なし
	5%未満	92	69.23	45.16
	5~10%未満	35	11.54	23.39
	10~20%未満	23	9.62	14.52
	20%~30%未満	18	7.69	11.29
	30%以上	8	1.92	5.65
計	176	100.00	100.00	

Fisher's exact = 0.075

表 1 1 タレントマネジメントの有無と離職率

新卒	離職率	n	あり	なし
	5%未満	87	52.31	43.80
	5~10%未満	40	18.46	23.14
	10~20%未満	34	20.00	17.36
	20%~30%未満	13	4.62	8.26
	30%以上	12	4.62	7.44
	計	186	100.00	100.00

Fisher's exact = 0.683

中途	離職率	n	あり	なし
	5%未満	92	60.32	47.79
	5~10%未満	35	17.46	21.24
	10~20%未満	23	14.29	12.39
	20%~30%未満	18	6.35	12.39
	30%以上	8	1.59	6.19
	計	176	100.00	100.00

Fisher's exact = 0.325

表 1 2 フレックスタイムの有無と離職率

新卒	離職率	n	あり	なし
	5%未満	87	57.78	43.26
	5~10%未満	40	17.78	22.70
	10~20%未満	34	22.22	17.02
	20%~30%未満	13	2.22	8.51
	30%以上	12	0.00	8.51
	計	186	100.00	100.00

Fisher's exact = 0.076

中途	離職率	n	あり	なし
	5%未満	92	66.67	47.76
	5~10%未満	35	9.52	23.13
	10~20%未満	23	16.67	11.94
	20%~30%未満	18	4.76	11.94
	30%以上	8	2.38	5.22
	計	176	100.00	100.00

Fisher's exact = 0.097

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」を使って、離職率の関係を分析する。まず、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。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、相関係数は-0.214 (5%水準で有意)であった。能力開発投資は従業員の職業能力を高めてくれるが、これは同時にエンプロイアビリティ (employability) を高めていることにも繋がりがやすい。企業特殊的熟練ならば、エンプロイアビリティは高まらないが、この質問項目では、能力開発投資額を聞いているので、一般的熟練の育成になる Off-JT を意味していると解釈できる。すなわち、投資すれば、転職＝離職可能性も高まると推測することもできる。ただし、従業委員が長期的キャリア展望を考えれば、能力開発投資額が高い企業に (少なくとも一定期間は) 留まり続けたいと考えるとも考えられる。なお、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を提示しておく (表 13)。ここからも、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はっきりと確認できる。

表 13 能力開発投資の予算額と離職率

		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
新卒	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
		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
中途	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

4. 分析のまとめと今後の研究展望

本稿では、新卒採用者と中途採用者に分けて人事施策と人材定着率の基本統計を比較した。新卒採用者と中途採用者では、人事施策の定着率に対して効果が異なる可能性が明らかになった。

分析結果をまとめると、表 14 のようになる。5%以下の有意水準で有意になる結果が少なかったため、10%の有意水準で有意傾向という結果も含めて検討する。正の値は、定着への効果を示し、離職については数値を下げることを意味する。

まず、新卒・中途ともに相関関係が確認できたのは、メンター制度、早期選抜、フレックスタイムであった。特にメンター制度に関しては、新卒採用に対して1%の水準で有意な結果であった。就業経験がない新卒採用者の方が、学校から職業への移行に対してメンターによる支援が必要だと解釈できる。また新卒採用者のみで離職率の低下が確認できた人事施

策は、MBOと360度評価であった。これらの人事施策は、丁寧な仕事配分や人事評価であると解釈できる。このような人事の丁寧さが、特に仕事を始めたばかりの新卒採用者の定着には効果的だと考えることができる。一方、中途採用者のみで効果が確認されたのは、職務給である。職業経験がある中途採用者は、その経験が評価される職務が基準となった処遇制度を求めていると考えることができる。

表 1 4 人事施策の分析結果のまとめ

人事施策	新卒	中途
インターンシップ		
メンター制度	++	+
社内キャリアアドバイザー制度		
MBO（目標管理制度）	++	
360度評価	+	
職務給		+
早期選抜	+	+
タレントマネジメント		
フレックスタイム	+	+

注)「+」は、定着率を高め、離職率を低めることを意味する。「+」:有意傾向、「++」:5以下の有意水準。

さらに、従来の研究では、扱われることが少なかった「一人当たりの能力開発投資額」に関しては、新卒採用者・中途採用者ともに統計的に有意に3年目定着率が高くなることが確認された。企業負担の能力開発によってエンプロイアビリティが高まれば、離職が増えるという推測も成り立つが、実際は、離職率は低い（定着率は高い）という関係になる。能力開発への積極的な投資は継続傾向を希望する理由になっていると解釈できる。

なお、以上の分析は、基本統計を比較し実態を把握したに止まる。データの利用に対して、基礎的比較を先行して行ったが、今後の先行研究を整理しながら分析のフレームワークを構築する必要がある。企業調査は稀少なので、データ分析をすることの意義はあるが、もとこのデータは定着率を結果変数にして、その要因を質問しようと設計されたものではないことにも留意すべきであろう。人事施策の選択について様々な選択肢が質問されているが、定着率との関係に絞り込むためには理論的枠組みを再検討する必要がある。このような基礎的な統計把握を続けながら、新たな企業調査について検討を重ねていくことは意味があることであろう。このディスカッションペーパーも新しい研究のために公開されたものである。

参考文献

- 尾形真実哉（2021）『中途採用人材を活かすマネジメントー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ー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と及びリテンションの関係ー女性従業員を対象に」『大阪経大論集』第68巻第4号、 pp.53-70
- 梅崎修・藤本真・西村純（2021）日本企業における人事制度改革の30年史『ディスカッションペーパー』21-10
- 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」の可能性ー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
- 山本寛（2009）『人材定着のマネジメントー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ーリテンション・マネジメントの観点から」『日本労働研究雑誌』No.673、 pp.17-25
- Feldman, D. C. and J. M. Brett (1985), "Trading Places : The management of employee job changes," *Personnel*, Vol. 62, No. 4, pp. 61-65
- 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.
- 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.