



中途採用者の適応に関する実態調査報告

職種、転職回数、転職時期の違いに着目して

荒井理江

リクルートマネジメントソリューションズ 組織行動研究所 研究員

はじめに

企業において、人はどのように新たな組織に適応するのか。状況によってその様相は異なるため、一概にはいえない。特に、新卒採用者の企業への適応と比較して、中途採用者の適応に関する実態を捉えた先行研究や定量調査は少ない。そこで本編集部では、会社員の転職後の適応について定量調査を実施した。今回はその一部をご紹介します。

調査概要

2015年6月に、現在、日本の企業で働いており、3年以内に転職をした経験をもつ正社員513名に調査を行った。調査概要と回答者の属性分布は図表1のとおりである。

適応感の実態を捉える 4つの観点

まず、彼らの適応感の実態をご紹介します。一口に適応感といっても、いくつかの構成概念に分かれる。そのため今回は、「職場への適応感」「仕事への適応感」「成果の実感」「社内キャリアの展望」という4つの観点から適応感を捉えることとした。また、各設問は、「1:まったくあてはまらない、2:あてはまらない、3:どちらかといえばあてはまらない、4:どちらかといえばあてはまる、5:あてはまる、6:とてもあてはまる」の6段階で回答を求めた。そのうち本報告では、職種別、転職回数別、転職時期別に比較したデータを紹介する。

人脈形成に苦勞する 技術職

まず職種別の適応感について、結果を示したものが図表2である。数値は、6段階の平均値を示している。

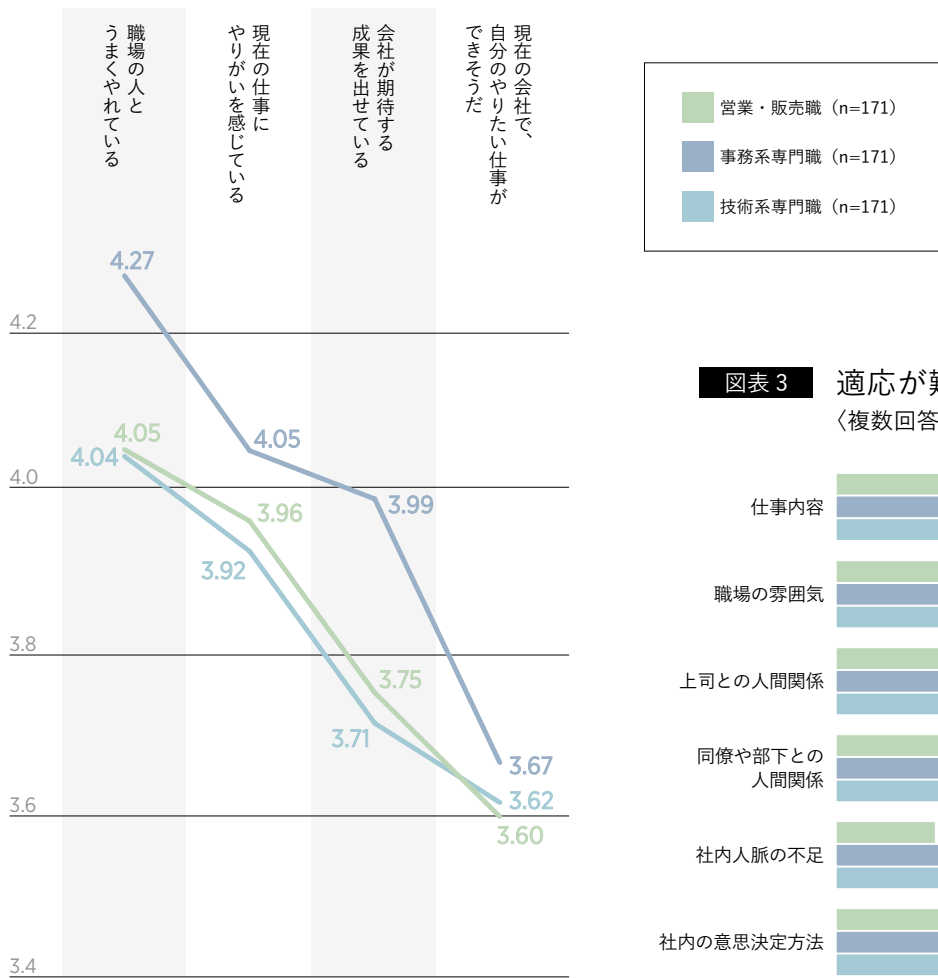
共通の特徴としては、職場への適応を示す「職場の人とうまくやれている」が高く、社内キャリアの展望を示す「現在の会社で、自分のやりたい仕事ができそうだ」が低くなる傾向が見られた。職場への適応を感じるより、社内キャリアの展望を感じるの方が難しいことが分かる。職種別では、事務系専門職よりも、営業・販売職、技術系専門職の得点がわずかに低くなった。

では、新しい組織に適応する上で、どのような点に苦勞しているのか。適応に苦勞した点について複数選択で

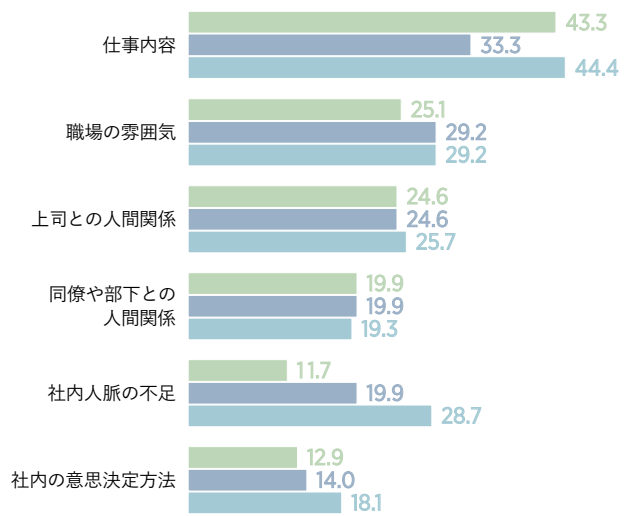
図表1 調査概要

調査対象	有効回答の特徴
従業員数50名以上の企業に転職して3年以内の正社員（管理職を除く）	【有効回答数】513名
調査内容	【年齢の分布】30～34歳37.0%、35～39歳28.7%、40～44歳21.4%、45～49歳12.9%
転職後の職場、仕事への適応状況、および転職で重視したことなど	【性別の分布】男性60.0%、女性40.0%
調査方法	【従業員規模の分布】100～299名34.1%、300～999名25.9%、1000～2999名15.4%、3000名以上24.6%
インターネット調査	【業種の分布】製造業29.6%、非製造業42.2%、その他26.1%
実施時期	【職種の分布】営業・販売職33.3%、事務系専門職（営業企画、経営企画、総務、法務、人事、広報など）33.4%、技術系専門職（研究開発、設計、SEなど）33.3%

図表2 適応感（職種別）



図表3 適応が難しかったこと（職種別）
〈複数回答、%〉



回答を求めたところ、選択率が最も高かったのは、「仕事内容」であり、特に営業・販売職と技術系専門職で、高い選択率となった(図表3)。次いで、「職場の雰囲気」が高かった。また、技術系専門職は「社内人脈の不足」の選択率の高さが特徴的であった。一般に、技術職はスキルマッチを重視して採用されることが多い。しかし、実際に仕事を進める上で、社内の関係性づくりに難しさを感じているのであれば、採用時にも組織風土へのフィットを丁寧に検討することや、入社後の人脈拡大などのフォローも有効といえる。

初めて転職した人と、 転職回数が多い人には 丁寧なフォローを

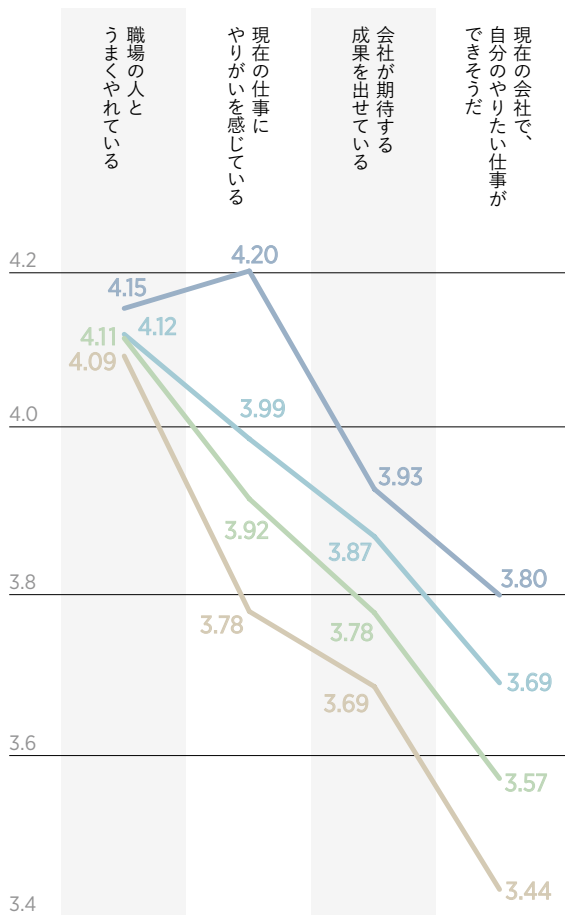
次に転職回数別の比較結果をご紹介します。転職の回数を重ねるごとに、適応に苦勞するポイントは変化していくのだろうか。転職経験数ごとに回答者を分類して比較したのが図表4、5である。

まず、各群の適応状況については、4回以上転職した群の適応感が最も低く、その次に低いのが転職1回目の群であった。

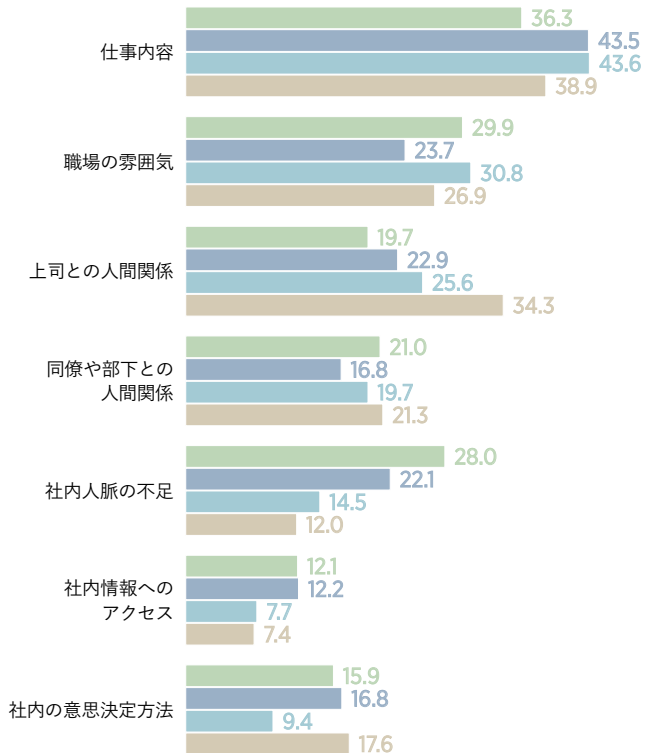
この2群は、どのような点に苦勞しているのだろうか。比較したところ少し

異なる特徴が見られた(図表5)。他群と比較して転職1回目の群に特徴的であったのは、「社内人脈の不足」の選択率の高さである。転職回数が増えるごとに、選択率が減少していく傾向が見られた。一方、転職4回目以上の群に特徴的なのは、「上司との人間関係」である。1回目の群は最も低く、転職回数が増えるごとに高まる結果となった。転職が初めて、あるいは転職回数が多い社員に対しては、特に丁寧なフォローが望まれる可能性がある。転職が初めての人には社内でのコミュニケーション支援を行ったり、転職回数が多い人には人事などの第三者が上司との相性

図表4 適応感（転職回数別）



図表5 適応が難しかったこと（転職回数別）〈複数回答、%〉



も含めて状況を丁寧に確認するなどの方法も、検討余地があるだろう。

仕事の範囲を超えた関係づくりを意識

では、中途採用者は、新しい組織に適応するためにどのような努力をしているのだろうか。

本調査では、「適応するために工夫したこと」をフリーコメントで回答してもらった(図表6)。

コメントを分類すると、大きくは対人面、対課題面、スタンス面に分かれ、そのなかでも特に対人面に関するコメントが多かった。仕事に関わるコミュ

ニケーションを指すコメントも多くあったが、それだけでなく仕事を超えた関係づくりを挙げるコメントも多数見られた。対課題面では、仕事に積極的に取り組み、いち早く成果をあげようと心がけたとのコメントが見られ、スタンス面では、謙虚に協調を重んじるコメントが見られた。新しい組織を受け入れる謙虚な姿勢を保ちつつ、プロアクティブな行動やコミュニケーションをとることで、組織に溶け込もうとしていることが窺える。

適応感には2年目の谷間が存在

このように、人は新たな組織に参入すると、さまざまな工夫をして適応しようと努めていくわけだが、適応感を前述の4つの観点で見たとき、それぞれが同時並行的に高まっていくものなのだろうか。現在の企業に転職してからの期間別に適応感を比較したものが、図表7である。

特徴的なのは、転職後1年～2年以内の群の得点が全般的にやや下がっている点である。特に「社内キャリアの展望」が落ち込んでいる。しかし、2年～3年以内の群では「社内キャリアの展望」は回復している。「成果の実感」も高まっていることから、仕事の成果を実感し

図表6 適応するために工夫したこと

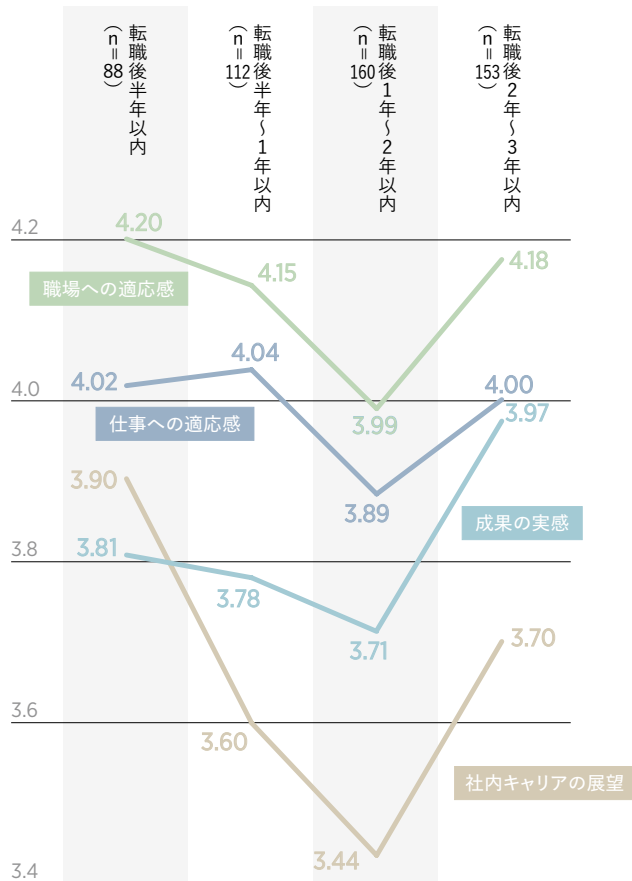
対人		
<p>コミュニケーション コメント数：77</p> <p>●できる限り自分から話しかけて、名前と顔を覚えてもらえるようにした●メールや電話で済ませずに、直接会いに行くようにした●周囲の人と積極的にコミュニケーションをとること●自分で得た知識は出し惜しみせずに伝え、意思疎通を図った●積極的にコミュニケーションをとり早く職場環境に慣れるよう意識した●上司とうまくコミュニケーションがとれるよう、積極的に話した</p>	<p>分からないことを聞く コメント数：64</p> <p>●分からないことは積極的に自分から周囲に聞くようにした●分からないことは周囲に聞いてメモにまとめた●初めて行う業種への転職だったので、分からないことは最初のうちはよく聞き早く自分のスキルにつなげられるようにした●不明点をそのままにせず確認する●分からないことは、臆せず周囲に聞いた●不明点は積極的に質問し、自分の知識にして生かすこと</p>	<p>社内人脈づくり・社内イベント参加 コメント数：59</p> <p>●いろいろな部署に顔を出して人脈を広げた●他部署との交流●年の近い人との交流を深め、社内の人間関係や過去にあった出来事の情報収集を行った●昼食や飲み会、イベントなどの誘いにできる限り応じる●人間関係を良くするために、上司、同僚とランチに出かけるなど、自分から溶け込んだ●社内の他部門の人たちともランチに出かける</p>
対課題		
<p>仕事・成果 コメント数：24</p> <p>●必死で仕事を覚えた●どんな仕事でも進んで引き受けるようにしていた●とにかく率先していろんなことに取り組んだ●指示されたことは間違いなく早くこなすようにした。自分から仕事を探した●仕事で認められるのが一番早いと思い、実績をあげた●信頼を得られるように、与えられた仕事は期待以上の成果を出すように努めた</p>	<p>知識習得 コメント数：18</p> <p>●業界のことを勉強した●分からない知識は、積極的に勉強した●仕事に関するスキルアップを図って勉強した●業務について個人的に勉強した●毎日専門知識を現場で使えるように実用書を用いて勉強した●業務上関連のある資格・講習を積極的に受講し、自分の知識の幅を広げつつ、社内外でニーズのある人間を目指すよう自己研鑽に努めた</p>	<p>情報収集 コメント数：13</p> <p>●自分から積極的に自社の情報を収集するようになった●社内のイントラネットで職場内の各種情報を入手した●それまでの経験を生かしながら、積極的に自社情報、業界知識を収集し即戦力となるべく行動をとった●業務を自力でこなせるよう、業務処理方法の収集を積極的に行った●ネットなどで、仕事内容の情報を集めて学習した</p>
スタンス		
<p>謙虚 コメント数：11</p> <p>●謙虚な気持ちをもって教えてもらうという立場を意識した●同僚先輩が年下だったが、自分は新人という意識で腰を低く接した●今までのプライドを捨てて初めから教えてもらうという姿勢で仕事をした。上から目線などは一切せず●年齢に関係なく教えていただく謙虚な気持ち</p>	<p>あいさつ コメント数：9</p> <p>●常に礼儀正しくあいさつをする●基本であるあいさつを必ず、自分からするようにした●誰にでも明るくあいさつをした</p>	<p>笑顔 コメント数：7</p> <p>●笑顔を意識するようになった●笑顔で人当たり良く</p>
<p>協調・調和 コメント数：6</p> <p>●人間関係面では出しゃばることなく、周りとの調和を大切に●協調性を意識した●同僚との円満な関係を目指し、協力態勢を示した●不用意な発言をしない。過度なアピールをしない</p>		

その他
コメント数：71

●失敗を恐れない●前の会社の話をしない。自分の常識を常識として押し付けない●これまでの業務内容を拡張できるように外部の人脈との交流を進めた●良くなるのでは、と思ったことはとらえず提案してみた●自分のことでなく周りをしっかり見ること!●緊張しないようにいい意味で開き直る

図表7 適応感（転職時期別）

- 職場の人とうまくやれている
- 現在の仕事にやりがいを感じている
- 会社が期待する成果を出せている
- 現在の会社で、自分のやりたい仕事ができそうだ



図表8 組織の「一員になった」と感じた瞬間

仕事の成果

営業系 ● チームの売上に貢献できたこと ● 毎月の目標額をコンスタントに達成できるようになってから ● 即戦力になったから ● 社員誰もが獲得困難な契約を結び、会社全体から評価された ● 積極的に頑張っ、自分の売上が全店1位になったとき ● 初めて契約がとれた ● 初めて1人で大きな仕事を受注し、完成・完了まで通して行えたこと

開発系 ● 開発製品を発売にこぎつけたとき ● プラントが1つ終わったから ● 会社で必須とされた資格試験に合格したこと

事務系 ● 自分が主導する仕事のアウトプットが出せた ● 納期に間に合わせた ● 初めてのプロジェクトの仕事を成功させたとき ● 業務上でのチームへの貢献度が上がった際に感じた ● 新しい部署の立ち上げが成功したから

一人前

● ひととりの業務ができるようになった ● すべて業務をこなせるようになったとき ● 仕事の話が理解できるようになったこと ● 自主主催の社内打ち合わせが円滑に進んだとき

頼りにされる

● 私でないといけないことが増えた ● 他の社員から頼られるようになったこと ● 上司から「助けてほしい」と緊急の協力を求められたとき ● 上長を含む周囲の人たちから意見を求められるようになったとき ● グループメンバーから質問されるようになった ● 問い合わせが上司でなく自分に来たとき

アサイン・任せてもらえる

● 今まで任せてもらえなかった仕事を任せてもらえるようになった ● 大きいプロジェクトに参加させてもらったこと ● 責任ある仕事を任された ● 新規プロジェクトの立ち上げを任された ● 任される仕事の範囲が倍になった ● いろいろ仕事が振られるようになった ● 1人で仕事を任せってもらったこと

評価・報奨

● 上司から今までいなかった人材、なくてはならない存在と言われ給与アップしてもらえた ● 評価された ● 昇進した ● 社内で表彰された ● 役職が新たに増えた ● 上司に認められて給与が上がった ● 取引先から褒められた ● リーダーに任命された。給料アップした

仕事での一体感

● 仕事をクローズできたときにチーム感が出た ● 同じ部署のスタッフと共に不具合問題の解決に取り組んだこと ● キャンペーンでチームが入賞した ● みんなで一緒になって問題を解決できたとき ● 事務所移転を主導し、自分たちの職場環境と一緒に整えられたこと ● ミスをしたときみんなでフォローしてくれた

人間関係

● 経営者の方と一緒に酒を飲みました ● 会長に名前を呼ばれたとき ● 取締役、監査役などトップに近い上司と話ができた ● 歓迎会を開いてくれてみなさんと打ち解けることができた ● 仕事以外の話をするようになった ● 他部署の上司にも名前を覚えてもらったとき

正社員

● 試用期間が終了して、これから頑張ると言われたとき ● 紹介予定派遣で派遣社員から正社員になったこと ● 研修期間が終了した

その他

● 社内表彰イベントの運営スタッフに参加しいろいろな人と顔見知りになれた ● 新入社員が入ってきた ● 初めて給与明細もらったとき ● 入社して期待されていると感じたこと ● 全国から同期が集まり、みんなの会社への思いを感じたこと ● 会社の生い立ちや仕事のことなどいろいろ教えてもらった ● 自分が体制図に乗り、他組織にも一個人として認識されたとき

ていくことで、社内キャリアの展望が開ける感覚を得られているのかもしれない。

本調査は残念ながら、同一の人を時系列に追いかけた調査ではないため、適応感がある人が離職せずに定着した結果である可能性もある。ただいずれにせよ、たとえ即戦力を期待して採用する中途採用者であっても、転職後2年は丁寧にフォローをしていくことが望ましいことが分かる結果である。

「一員になった」と感じた瞬間は
仕事で認められたと
自覚できたとき

仕事での成果の実感が適応感に非常

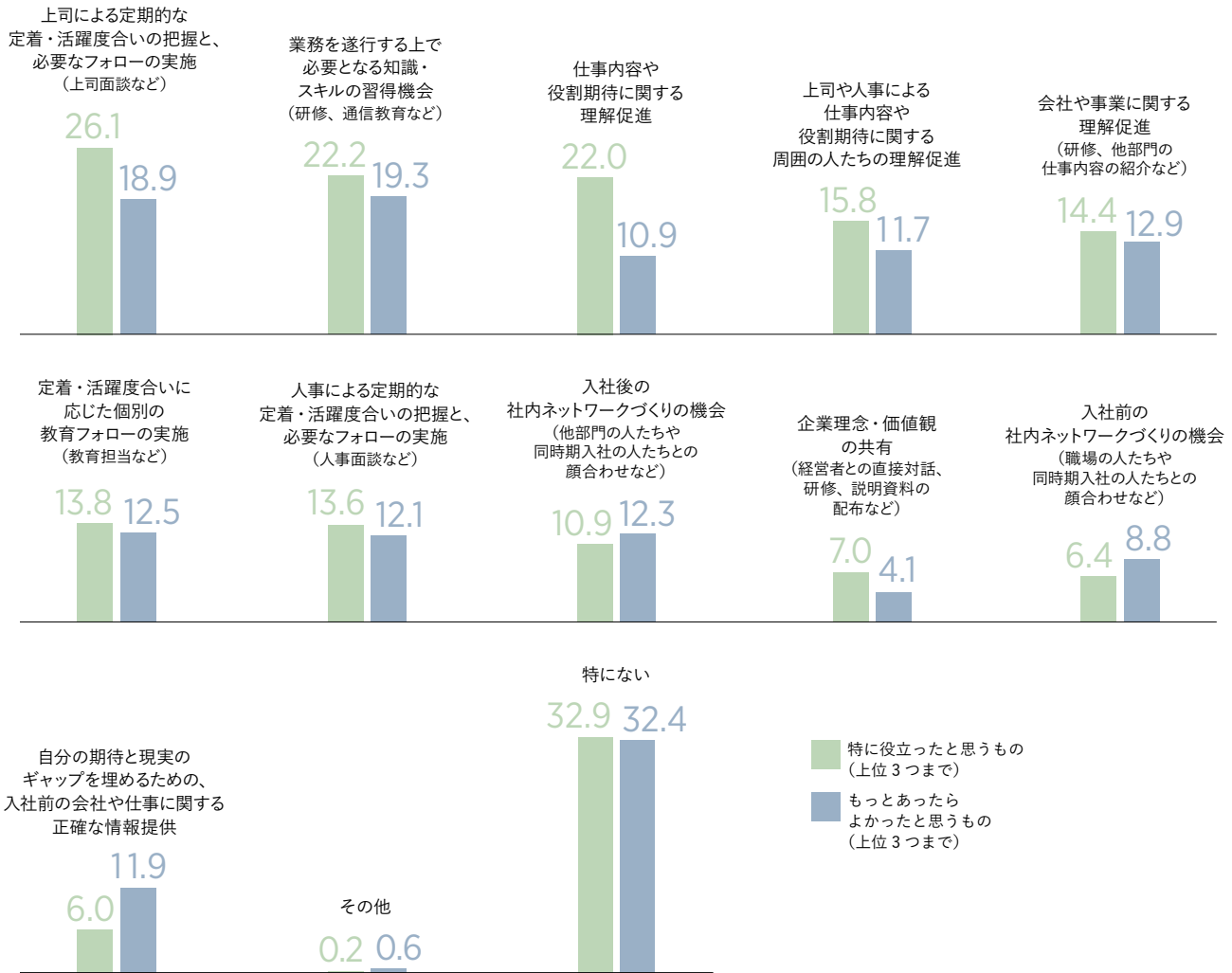
に重要であることは、フリーコメントの回答傾向からも窺い知ることができ。図表8は、「組織の『一員になった』と感じた瞬間」について、自由記述で回答を求めた結果をまとめたものである。仕事の成果に関わるエピソードが非常に多く寄せられている。それも、単純に成果が出たという事実だけでなく、きちんと評価され褒められたことや、任せてもらえている、頼りにされていると感じられた経験などを通じ、自分が役立つ存在であると実感していくことで、適応するという感覚を得ているようである。またこの結果からは、こういった実感を促すためには、周囲の関

わり方が重要であることも推察できる。

求められているのは、
知識・スキルの支援と
状況の定期的な把握

では最後に、中途採用者がどのような支援を求めているのかをご紹介します。図表9は、特に役に立った支援と、もっと欲しかった支援の選択率を示したものである。どちらの観点でも選択率が高かったのは「上司による定期的な定着・活躍度合いの把握と、必要なフォローの実施(上司面談など)」と、「業務を遂行する上で必要となる知識・スキルの習得機会(研修、通信教育など)」であった。スキルのインプットだ

図表 9 適応支援で特に役に立ったと思うもの／もっとあったらよかったと思うもの (%)



調査報告
中途採用者の適応に関する実態調査報告

けでなく、定期的なフォローが有効であることが窺える。一方、「入社前の会社や仕事に関する正確な情報提供」「入社前の社内ネットワークづくりの機会」などは「特に役に立った」と回答した比率が低く、「もっとあったらよかった」選択率が上回る結果となった。採用時の情報提供やフォローには、工夫の余地がありそうだ。

おわりに
——中途採用者が活躍を実感できる支援を

中途採用者は、新卒採用者に比べて早期に立ち上がることを求められる。しかし本調査からは、彼らが新たな環

境への適応に苦勞し、支援を求めていることが窺えた。支援においては、留意すべきヒントがいくつか示唆された。例えば、採用時の的確な情報提供、組織風土のマッチングの重視や、入社後の人脈づくりや定期的なフォローなどである。

また、入社者が新しい組織で通用し活躍していけるという展望をもつには、成果や成長の実感を積み上げることが重要であった。そして、それには周囲の関わりや仕掛けが重要な役割を果たしていた。仕事遂行に必要なスキルをインプットし、上司や人事が定期的に活躍状況を確認しながら、「新たな組織で

成果を出せた」という自覚を積み重ねられるよう、内省や承認などを意図的にデザインできるとよい。営業組織であれば、成果が見えやすいため表彰などの仕掛けを行いやすいが、他職種においても意識して設計を試みるべきだろう。

しかし、本調査結果は中途採用の適応を捉えるごく一部の情報にすぎない。本テーマについては、今後、さらなる調査・研究を行い、より発展的に議論していきたい。

本調査報告が、中途採用者の適応支援を検討する一助になれば幸いである。