Press Release

RECRUIT
リクルートマネジメントソリューションズ

2021 年 12 月 21 日

なぜ「期待の若手社員」は突然相談もなく辞めるのか
「上司評価とワークメンタリティに関する実態調査」の分析結果を発表

4 人に 1 人が「上司評価が高いにも関わらず、ワークメンタリティに不調」を抱えている
ワークメンタリティ不調者は「仕事への誇りを持てる」「フィードバックと承認がある」が大幅低下
さらに、年次を重ねるにつれて会社や組織に対する課題感が高まる傾向も

企業における経営・人事課題の解決および、事業・戦略の推進を支援する株式会社リクルートマネジメントソリューションズ（本社：東京都品川区 代表取締役社長：山﨑 淳 以下、当社）は、2019 年 5 月～2021 年 10 月までにマネジメント支援ツール INSIDES を利用する 23,005 名の社員とその上司に対し、「上司評価とワークメンタリティに関する実態調査」を実施し、「上司評価とワークメンタリティの関係性」「上司評価とワークメンタリティのギャップが高まる年代やその要因」など、調査結果から見える実態について公表しました。

1. 調査の背景

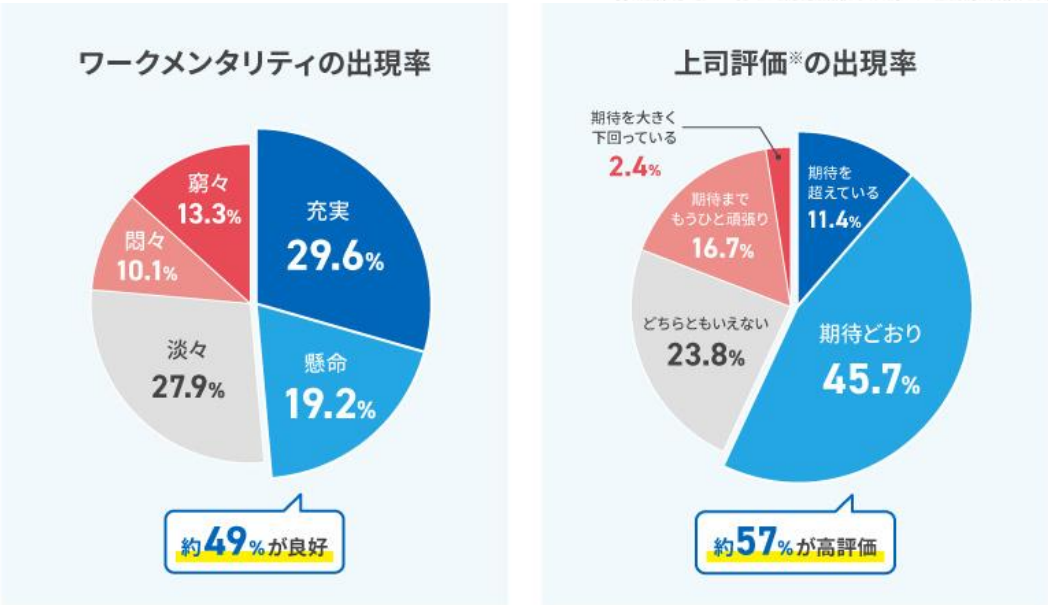
上司からの評価が高い社員が前兆もなく退職する「びっくり退職」が最近増えているといわれます。テレワークの導入により、社員の心境の変化に気づくことが以前よりも難しくなっている状況もその一因でしょう。そこで、上司評価と社員のワークメンタリティ（従業員が仕事に臨む心理状態の総称）の差に着目し、退職が起こる要因を明らかにすることを目的に本調査を実施しました。分析対象データはマネジメント支援ツール INSIDES を利用する社員とその上司それぞれに実施したアンケートから取得しています。今般は、ワークメンタリティを良好な順に充実、懸命、淡々、悶々、窮々の 5 段階で表現しています。

2. 調査の結果

- **ワークメンタリティと上司評価の分布は相似している（図表 1）**

・ ワークメンタリティが良好(充実・懸命)な割合は約 49%、上司評価が高評価(期待通り・期待を超えている)な割合は約 57%であり、どちらも約半数が良好な状態である。

・ **図表 1　ワークメンタリティと上司評価の割合**



※同アンケート上で取得している、上司から見た期待到達度を使用

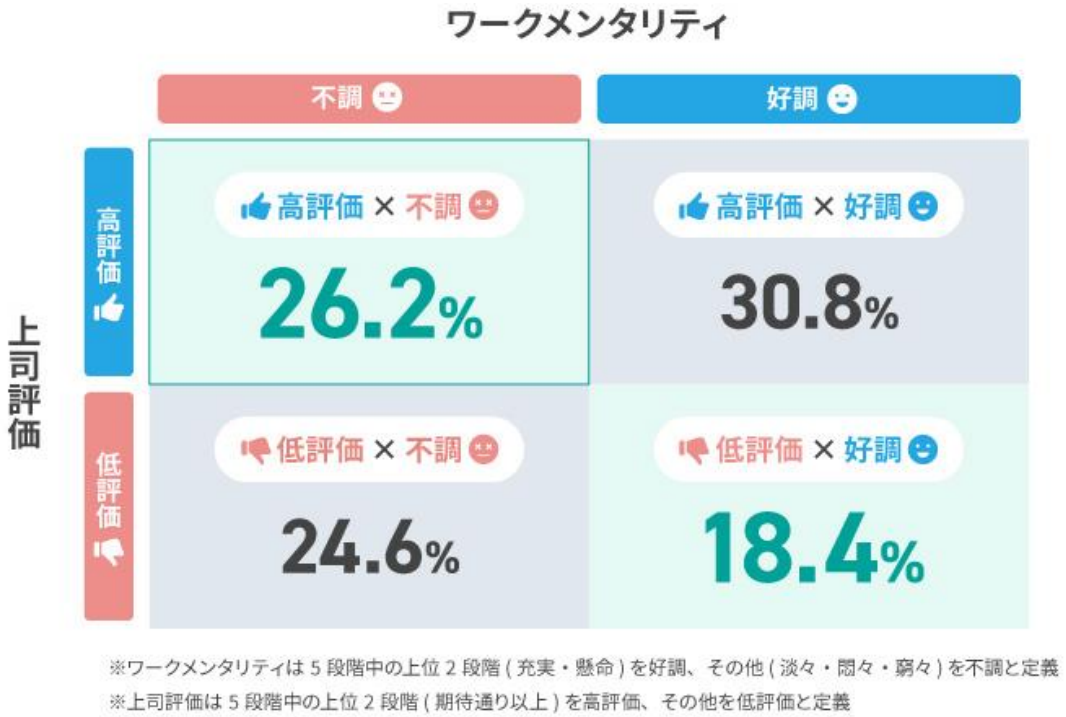
- **ワークメンタリティと上司評価には「ねじれ」が存在する（図表 2）**

・ ワークメンタリティと上司評価の分布は相似しているが、個人一人ひとりの心理状態と上司評価は必ずしも合致するわけではなく、全体の約 45%でワークメンタリティと上司評価には「ねじれ」が存在している。

・ 上司評価が高評価かつワークメンタリティ好調者は全体の 30.8%、高評価かつ不調者は全体の 26.2%であるため、高評価者の内、約 46%は上司評価が高いにもかかわらずワークメンタリティが不調である。

・ ⇒「上司評価は高評価だが、ワークメンタリティが不調」のパターンはおよそ 4 人に 1 人の割合で存在する。このようなパターンでは、上司が気づかないまま、本人の仕事に向かう心理状態が悪化している可能性が高く、予期せぬ退職が懸念される要注意のパターンであると推察される。

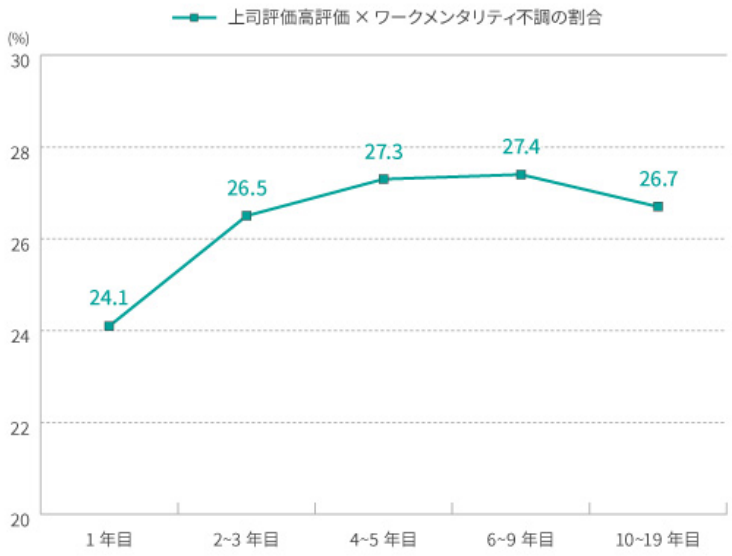
図表 2　ワークメンタリティと上司評価の各象限の割合



- **勤務年数別にみると、2 年目以降にワークメンタリティと上司評価のギャップが拡大する（図表 3）**

・ 勤務年数別にみると、2 年目以降、ワークメンタリティと上司評価のギャップが大きくなり、「上司に評価されていても、ワークメンタリティが好調でない人」が一定数存在し続ける。

図表 3　勤務年数別ワークメンタリティと上司評価の関係



※ワークメンタリティは 5 段階中の上位 2 段階 (充実・懸命) を好調と定義
※上司評価は 5 段階中の上位 2 段階 (期待通り以上) を高評価と定義

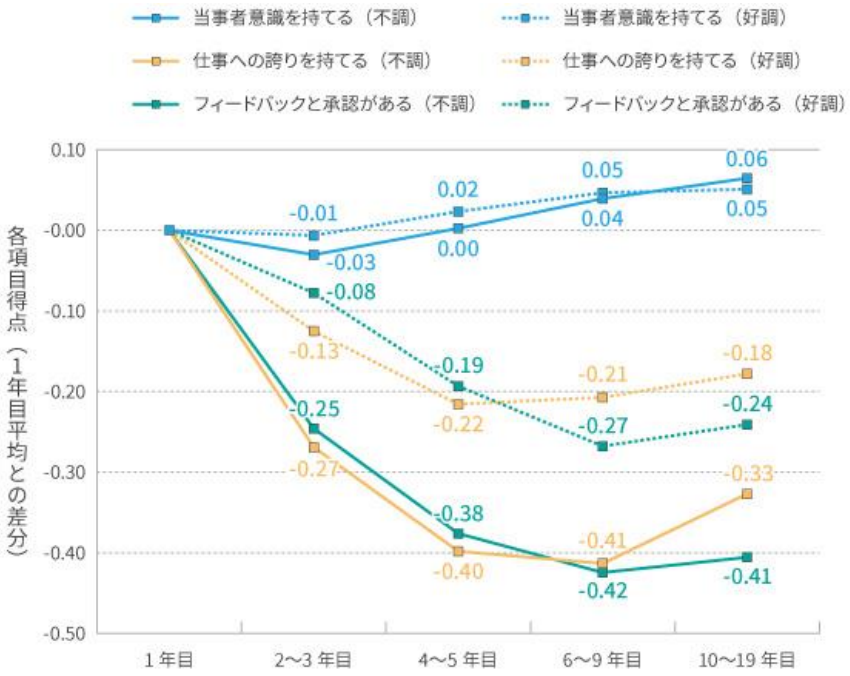
- **ワークメンタリティ不調者は、「仕事への誇りを持てる」「フィードバックと承認がある」が好調者と比べて大幅に低下（図表 4）**

・　上司高評価者における勤務年数別ワークメンタリティをより詳細に分析していくと、全体傾向として、「当事者意識を持てる」が維持または徐々に上昇しているのに対し、「仕事への誇りを持てる」と「フィードバックと承認がある」に関する得点は 6 年目にかけて低下していく傾向が確認できる。

・　1 年目からの下がり幅を比較すると、特にワークメンタリティ不調者のほうが「仕事への誇りを持てる」と「フィードバックと承認がある」の得点が好調者に比べて大幅に低下する。

・　⇒上記 2 点がワークメンタリティと上司評価のギャップにおける勤務年数間の差を生み出していると推察される。

図表 4　上司評価高評価者における勤務年数別ワークメンタリティの小項目得点



※各得点は 1~5 の 5 段階

2021 年 12 月 21 日

- **ワークメンタリティ不調者は、年次を重ねるにつれて会社や組織に対する課題感が高まる（図表 5）**

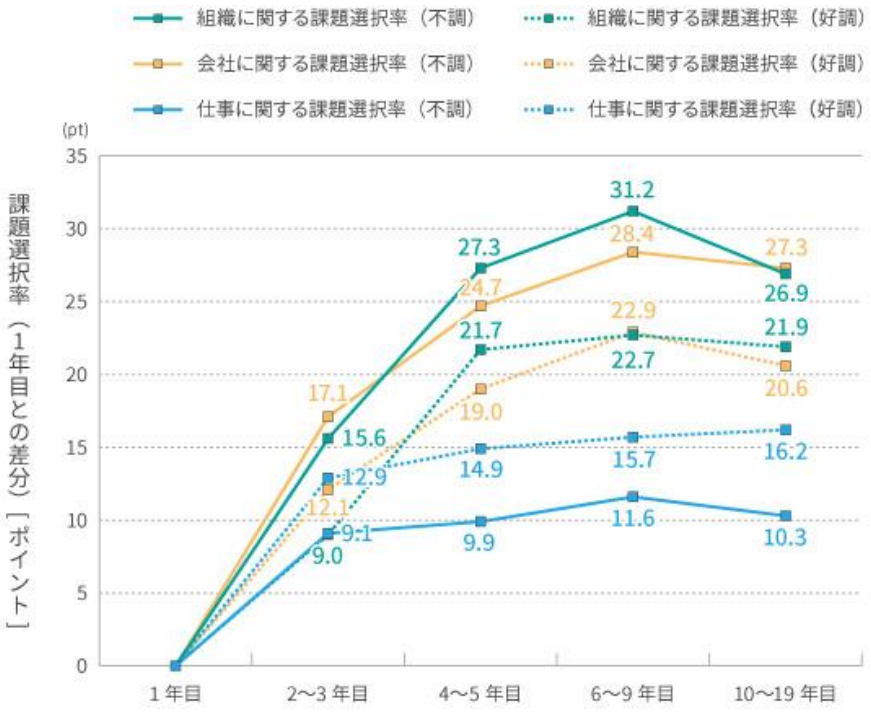
・ 上司評価高評価者において勤務年数別にカテゴリ別の課題選択率を分析していくと、仕事に関する課題選択率*1について、2 年目以降は頭打ちしているのに対し、組織と会社に対する課題選択率*2*3は 4 年目以降も上昇することが確認できる。

・ 特にワークメンタリティ不調者では、組織に関する課題選択率は 6~9 年目でピークを迎える。

・ ワークメンタリティの好調・不調で比較すると、組織（職場）と会社に関する課題選択率は不調者の方が大きく上昇する。

・ 一方で、仕事に関する課題選択率については、逆に好調者の方が大きく上昇する傾向にある。
⇒仕事に関する課題は仕事の量や難易度に関するものであり、自身で比較的コントロールしやすい。一方で、組織や会社に関する課題は、上司・同僚との人間関係や会社の制度・方針などに関するものであるため、自身の仕事に関する課題と比較するとコントロールしづらい課題である。そのため、組織や会社に関する課題感が高まることが、ワークメンタリティの不調者増加につながると推察される。

図表 5　高評価者における勤務年数別各課題カテゴリの選択率



※1 年目の課題選択率と対象勤務年数の課題選択率との差分を集計

*1仕事に関する課題　「納期や締め切りにいつも追われている」「仕事の難易度や達成基準が高い」「仕事で思うように成果が上がらない」など仕事に関する課題

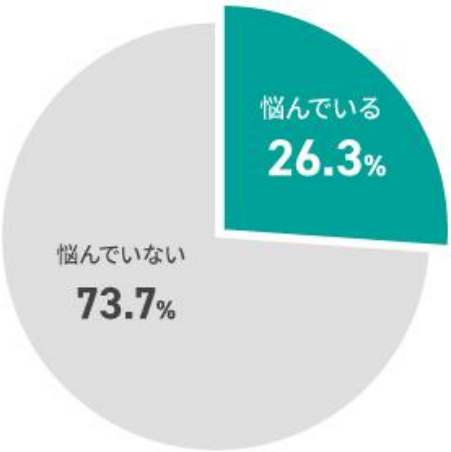
*2組織に関する課題　「職場メンバーとの関係がうまくいかない」「仕事の負荷が特定のメンバーに偏りがちである」「仕事上の責任の所在が不明確になりやすい」など職場に関する課題

*3会社に関する課題　「組織の人事や処遇が不公平だと感じる」「経営方針やビジョンに共感できない」「会社の現状や将来性に不安がある」など会社に関する課題

- **高評価者にも関わらず「成果に悩んでいる」という人も存在する（図表 6）**

・「上司評価は高評価だが、ワークメンタリティが不調」の人の約 26%（4 人に 1 人以上）が「仕事で思うように成果が上がらない」と回答している。
⇒上司が感じている評価が本人に伝わっていない可能性や、上司からの評価が伝わっていたとしてもメンバー本人が納得できず、必要以上に悩んでしまっている可能性があり、ワークメンタリティの不調につながる一要因と推察される。

図表 6　「上司評価は高評価だが、ワークメンタリティが不調」の人が「仕事で思うように成果が上がらない」と回答した割合



3. 調査担当研究員

株式会社リクルートマネジメントソリューションズ
HR アセスメントソリューション統括部アセスメントサービス開発部
エンジニア　宇野　渉

大手電機メーカーの研究所にて、データ解析技術を活用した UX やナレッジマネジメントの研究と新規事業企画を経験後、2019 年より現職。データを活用したプロダクト/ソリューションの開発、HR データ分析のコンサルティング、データ分析基盤の構築など、データに関わる業務を幅広く担当。

4. 調査担当研究員のコメント

期待していたのに急に退職してしまう「びっくり退職」を減らすには、社員と上司/会社間でのギャップを双方が認識し、日々のコミュニケーションによりギャップを埋めていくことが必要です。ギャップは下記の図のとおり、「評価」・「仕事」・「外部環境」それぞれで存在し、これらが複数重なることでメンバーは不適応やメンタル不全に陥ったり、退職に至ったりすると考えられます。このようなギャップを埋めるためには、会社・上司・メンバーそれぞれの歩み寄りが必要です。

まず、上司にできることとして、「メンバーは分かっているから大丈夫」と楽観視せずに、メンバーの実態を正しく理解するためにメンバーと対話することが挙げられます。この時に、メンバーにとって重要な情報（具体的には、将来的なプロジェクトにおけるメンバーの重要性、協働者からのメンバーに対するポジティブなフィードバックや期待など）は、メンバーが知っているだろうと思われるものであっても伝えるようにしましょう。さらに、メンバーへの直接的なフィードバックと承認を意識し、具体的に評価している点や将来のキャリアイメージなどもきちんと言葉にして伝えると良いでしょう。また対話の頻度も

重要です。半年や 1 年に一度の評価面談などだけでなく、少なくとも月に 1 回程度は対話できる機会を作りましょう。

次に、メンバー自身にもできることがあります。それは一人で上司や会社からの評価などを推測し、悩むのではなく、率直に上司に相談することです。抱いている不安や不満は、一部の組織や同僚から見聞きした情報によるものも多く、事実とは異なることもあります。上司との対話により解消できるものもあるでしょう。

最後に、会社にできることについてご説明します。社員（特に高評価者）が抱く組織や会社に関する課題に対して人事制度の変更などを長期視点で検討するとともに、短期視点では上司とメンバー間の対話を促すような環境を整備することが有効です。特にテレワークが増えた環境下では、上司からメンバーの状況が見えにくくなっています。そのため、対話を現場任せにするのではなく、会社主導で対話の機会をつくっていく必要性が増していると言えます。例えば、対話の機会として 1on1 を導入・制度化し、さらに 1on1 ツールやコンディションサーベイツールなど、1on1 を支援する施策も併せて活用することで上司が円滑に 1on1 を進められるようになるでしょう。

5. 調査概要

調査目的：

上司からの評価が高い社員が前兆もなく退職する「びっくり退職」について、社員本人のワークメンタリティ(仕事に向かう心理状態)と上司評価の差に着目し、退職が起こる要因を明らかにする。

調査対象：マネジメント支援ツール INSIDES を利用する社員とその上司

調査方法：マネジメント支援ツール INSIDES におけるアンケート回答結果を分析

実施時期：2019 年 5 月～2021 年 10 月

有効回答データ数：37,396（ユニーク人数：23,005 名）

※管理職(他メンバーの上司として登録されているユーザー)のデータは含んでいません。

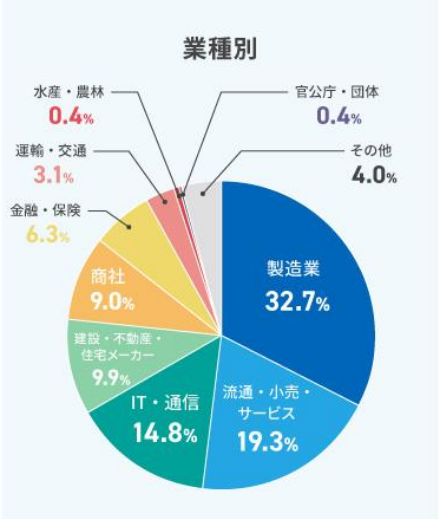
※従業員規模・業種等の属性の偏りを軽減するために大規模利用顧客のデータはサンプリングして使用しています。

回答者の属性：

勤務年数：

1年目	2~3年目	4~5年目	6~9年目	10~19年目
26.0%	28.4%	12.7%	13.3%	19.7%

※勤務年数はアンケート回答日と対象企業への入社年度より集計



6. INSIDES のご紹介

株式会社リクルートマネジメントソリューションズが 50 年磨き続けたノウハウをもとに上司と部下の対話を変える 1on1 支援システムです。幅広い業界の企業に導入いただき、権威ある人事賞を多数受賞しています。利用している管理職の人数は 12,000 人を超えました。

INSIDES 公式サイト https://www.ms.recruit-insides.net/

面談レポート	オンライン相談	カスタマーサクセス
メンバーの状態や性格に合わせて適切なテーマを提示し、効果的な対話を促進します。	メンバーとの関わりに悩んだらオンラインで当社の専門家にいつでも相談できます。	人事の方には現場の上司の巻き込み方や結果の読み取り方を丁寧にフォローします。

Press Release

2021 年 12 月 21 日

リクルートマネジメントソリューションズについて

ブランドスローガンに「個と組織を生かす」を掲げ、クライアントの経営・人事課題の解決と、事業・戦略推進する、リクルートグループのプロフェッショナルファームです。日本における業界のリーディングカンパニーとして、1963 年の創業以来、領域の広さと知見の深さを強みに、人と組織のさまざまな課題に向き合い続けています。

●事業領域：人材採用、人材開発、組織開発、制度構築
●ソリューション手法：アセスメント、トレーニング、コンサルティング、HR アナリティクス

また、社内に専門機関である「組織行動研究所」「測定技術研究所」を有し、理論と実践を元にした研究・開発・情報発信を行っております。

※WEB サイト：https://www.recruit-ms.co.jp

本件に関する お問い合わせ先	株式会社リクルートマネジメントソリューションズ 社外広報　岩本 宏子、成田 貴代、小川 明子 Mail：press@recruit-ms.co.jp　Tel: 03-6670-1042