

2008年12月22日  
株式会社リクルート  
HCソリューショングループ

**従業員の定着と活躍(リテンション)に関する調査報告書**  
～「就労継続で蓄積される無形資産」と「仕事に対するやりがい」が強く影響～

株式会社リクルートの企業向け戦略人事コンサルティング部門、HCソリューショングループは、民間企業で就業する従業員の定着と活躍(リテンション)の要因を明らかにするため、全国の20歳から39歳の正規社員を対象に調査を実施いたしました。

従業員のリテンションを高める要因やリテンションを高めるために有効な人事施策に関する分析結果がまとまりましたので、ご報告いたします。

【本件に関するお問い合わせ先】

[https://www.recruit.jp/support/inquiry\\_press.html](https://www.recruit.jp/support/inquiry_press.html)

# 調査の概要

## 目次

P2-P3、 調査の概要

P4、 分析の結果 リテンションを高める因果関係 (共分散構造分析の結果)

P5、 分析の結果 入社後活躍を実現するために有効な3つの人事施策

## 調査の目的

若年層や中途入社者の早期離職が企業の経営課題となるなかで、従業員の定着促進と活躍促進(リテンション)に影響を与える要因を解明するとともに、リテンションを高める有効な施策を明らかにすること。

## 調査結果の要旨

リテンションに直接影響を与える要因は「就労継続で蓄積される無形資産」と「仕事に対するやりがい」である。さらに、それらを高めるには、十分な「入社前後のコミュニケーション」と、「職場の信頼関係」の構築が有効である。意図的に上記2つに取り組み、「無形資産の形成支援」を行うことで、リテンションを高めることを促進する。

リテンションに  
直接影響する  
要因

リテンションに直接影響を与えるのは以下の2つの要因である。

- **就労を継続することによって個人に蓄積される無形の資産**  
仕事の仕方や手続き、社内の人脈、一定の収入を得られていることへの満足・経済的な安定 など
- **仕事そのものに対するやりがい**  
自己効力感、仕事を通じて得られるもの(スキルや人脈、面白さ 等)  
仕事を通じた承認実感、将来の見通し など

上記要因を高める  
3つの要因

上記2つの要因は、さらに以下の3つの要因により強められる。

- **職場の信頼関係**
- **入社後のコミュニケーション**  
(特に、目的・目標の共有や、評価FBへの納得感)
- **入社前のコミュニケーション**  
(特に、情報量への納得感や、入社前後のギャップの少なさ)

# 調査の概要

## 調査概要

- 調査目的 民間企業で就業する従業員のリテンション要因を明らかにする。
- 調査方法 インターネット調査
- 調査対象 全国で、正規社員として就業するワーキングパーソン  
※地域、性別、業界、職種は不問
- 調査回収数 1,648件
- 調査実施期間 2008年9月3日（水）～2008年9月5日（金）
- 集計分析方法 リッカート5段階回答方式を採用し、5段階は下記項目で設定。  
1=「全くあてはまらない」、2=「あまりあてはまらない」、3=「どちらともいえない」  
4=「ややあてはまる」、5=「かなりあてはまる」  
※属性に関する質問項目等、一部質問項目では、単一回答方式による集計を実施。

## 回答者プロフィール

### ■性別

全体	男性	女性
100	62.4	37.6

### ■年齢

全体	20～24歳	25～29歳	30～34歳	35～39歳
100	9.8	39.5	50.5	0.2

### ■社会人年数

全体	1～3年目	4～6年目	7～9年目	10～12年目	13～15年目	16年目以上
100	21.0	27.5	28.0	21.6	1.5	0.3

### ■現在所属している会社での就業年数

全体	1～3年目	4～6年目	7～9年目	10～12年目	13～15年目	16年目以上
100	44.1	29.3	17.0	8.9	0.7	0.1

### ■役職

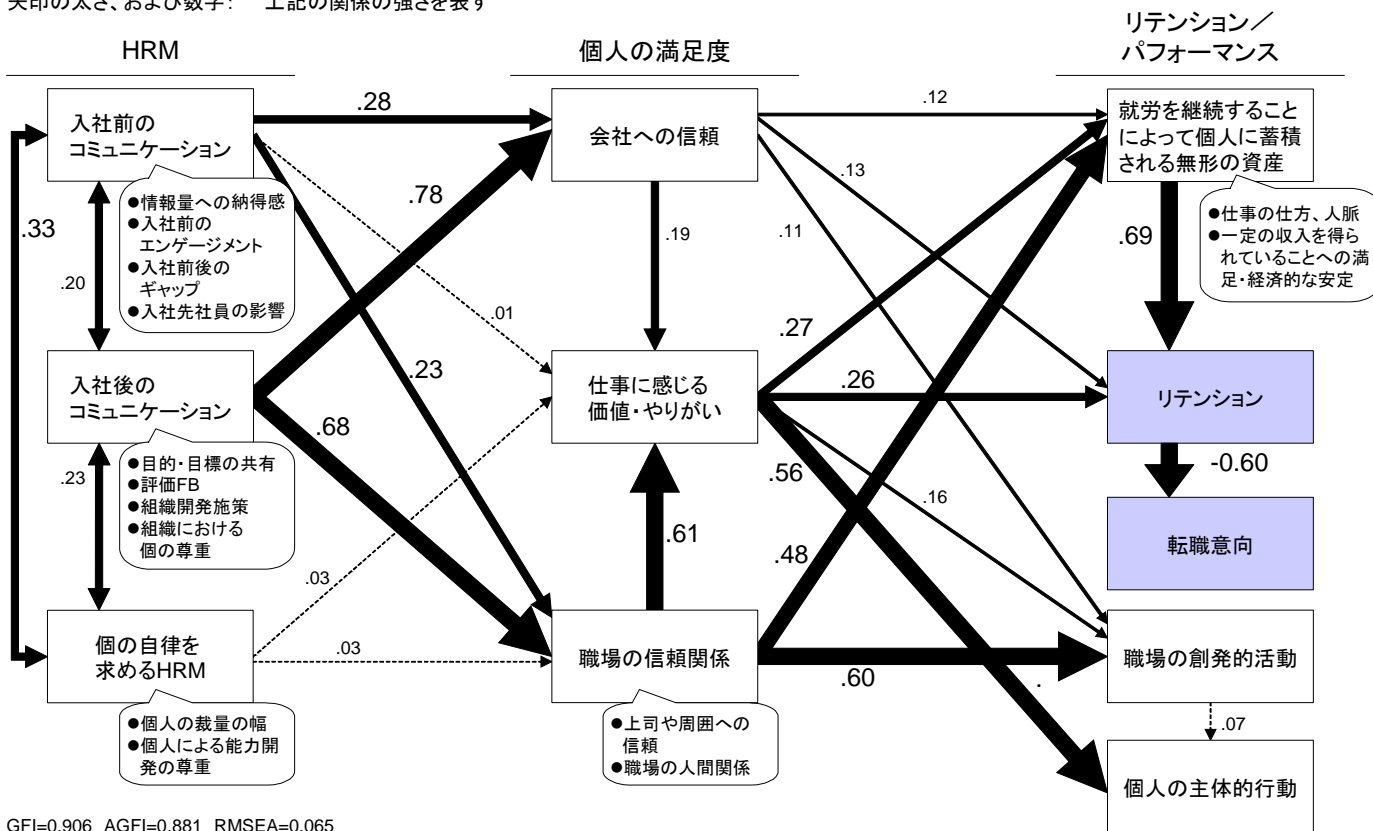
全体	部長・次長クラスの管理職	部長・次長相当の専門職	課長クラスの管理職	課長相当の専門職	主任・係長	役職は無い
100	0.4	0.7	2.0	1.3	20.9	74.8

(表示の値：%)

# 分析の結果

## リテンションを高める因果関係 (共分散構造分析の結果)

矢印(一方向): 因果の方向を表す  
 矢印(双方向): 相関関係を表す  
 矢印の太さ、および数字: 上記の関係の強さを表す



リテンションに  
直接影響する要因

リテンションは、主に2つの要因によって高まる

- 就労を継続することによって個人に蓄積される無形の資産
  - ー 仕事の仕方や手続き
  - ー 社内の人脈
  - ー 一定の収入を得られていることへの満足・経済的な安定 など
- 仕事そのものに対するやりがい
  - ー 自己効力感
  - ー 仕事を通じて得られるもの(スキルや人脈、面白さ・・・)
  - ー 仕事を通じた承認実感
  - ー 将来の見通し

上記を高める  
3要因

これらはさらに、主に3つの要因により強められる

- 職場の信頼関係
- 入社後のコミュニケーション (特に、目的・目標の共有や、評価FBへの納得感)
- 入社前のコミュニケーション (特に、情報量への納得感や、入社前後のギャップの少なさ)

※パフォーマンス(個人・組織)と、リテンションとの間に明確な関係は見られなかった

# 分析の結果

## リテンションを高め、入社後活躍を実現するために有効な3つの人事施策

入社前の  
コミュニケーション

特に、入社前後のギャップの有無が、「会社、職場への信頼」に強く影響する

		職場の信頼関係との相関係数
入社先社員の影響	今の会社への入社を決めるにあたり、経営者の話に影響を受けた	0.32
	今の会社への入社を決めるにあたり、人事の話に影響を受けた	0.34
	今の会社への入社を決めるにあたり、社員の話に影響を受けた	0.39
	今の会社に入社する前に、多くの社員の話を聞く機会があった	0.35
情報量への納得感	入社前に得られる情報については、十分に知り尽くしたうえで、今の会社を選んだ	0.33
	<b>今の会社に入社する前に、入社を検討する上で十分な情報を得ることができた</b>	<b>0.41</b>
入社前のエンゲージメント	<b>今の会社への入社を決めるにあたり、仕事の意味や意義を感じた</b>	<b>0.39</b>
	今の会社を選ぶにあたり、周囲の意見や噂に左右されなくらい、確固とした自分の意思があった	0.35
	今の会社を選ぶ際、「この会社で働きたい」という意思を強く持っていた	0.35
	今の会社を選ぶ際、この会社で働くことを通じて、自分自身が充実できそうな見通しがあった	0.39
	今の会社に入社する」と決めた時点の自分に、後悔は無かった	0.31
入社前後のギャップ	今の会社について、入社前に開示されていた就職情報は、おおそ実態を反映したものであった	0.38
	<b>入社前に抱いていた今の会社に対する期待は、概ね満たされている</b>	<b>0.52</b>
	<b>今の会社に入社する前に、入社後に想定される疑問や不安を解消する情報を隠すことなく開示してくれた</b>	<b>0.45</b>
	<b>今の会社に入社した後、入社前に抱いていたイメージとのギャップを解消してくれる機会や場があった</b>	<b>0.49</b>
	入社前に聞いていた情報について、入社後に「嘘だった」と感じたことはほとんどない	0.39

\*濃い網掛け・・・最も相関係数が高い項目 / 薄い網掛け・・・2~5位の項目

会社への信頼、  
職場への信頼に  
直結 (P4より)

入社後の  
コミュニケーション

特に、上司による「評価FB」、「目的・目標の共有」が、「職場への信頼」に強く影響する

		職場の信頼関係との相関係数
評価とFB	自社では、人事評価の結果や理由は直接本人に伝えられる	0.35
	自社では、人事評価の結果や理由について、納得のいく説明が行われる	0.46
	上司は、私の人事評価について、納得の得られる説明をしてくれる	0.48
	<b>上司は、私の人事評価を説明するにあたり、十分な時間を割いてくれる</b>	<b>0.49</b>
	<b>上司は、私に具体的な役割や期待を示してくれる</b>	<b>0.53</b>
	<b>上司は、私にとって必要と思われる能力開発の指導をしてくれる</b>	<b>0.53</b>
	人事評価の結果は、業績や成果によって差がつけられる	0.29
組織における個の尊重	自社では、業務量が逼迫した場合、残業することよりも業務量を調整することが検討される	0.24
	自社を離れ、転職していった人は、その後関係が途切れることなく会社や社員との関係を保っていることが多い	0.36
	自社では、会社の風土や価値観との相性を重視した採用を行っている	0.39
	自社では、社員の配置や異動は、個人の意思が最大限尊重される	0.39
	自社では、好業績のやる気向上よりも、普通の業績を上げている人のやる気向上を重視している	0.29
	自社では、高い業績をあげた人に対して、賞金や昇進・昇格以外に、報いる仕組みがある	0.33
	自社では、人事評価に自社の視点だけでなく、顧客評価など外部の評価も反映している	0.32
自社には、意見に食い違いがあった場合、立場に関係なく、対等に議論できる土壌がある	0.47	
組織開発施策	自社では、研修等の能力開発施策は、全ての社員に公平に行っている	0.43
	自社では、ベストプラクティス(良い取り組み事例)を共有する公式の場や仕組みがある	0.41
	自社では、組織単位での研修や集金・懇親会などが頻繁に行われる	0.36
目的・目標の共有	自社の目標は、全社員に納得感を持って共有されている	0.48
	<b>自社の理念・ビジョンは全社員に共感されている</b>	<b>0.49</b>
	<b>自社の行動指針は全社員に納得感をもって共有されている</b>	<b>0.50</b>

\*濃い網掛け・・・最も相関係数が高い項目 / 薄い網掛け・・・2~5位の項目

「就労を継続することによって個人に蓄積される無形の資産」が、リテンションに直結するが自然任せでは、目に見えた無形資産の蓄積はされにくい。

### ■勤続年数別、個人の無形資産の因子得点\*

1~3年目	4~6年目	7~9年目	10年目以上
2.79	2.79	2.88	3.07

\* 因子に含まれる各項目の平均点

意図的な  
「無形資産」の  
形成支援

自然に任せるのではなく、意図的に若年層や、入社後年数の浅い中途入社者などへ「無形資産」の形成を支援することで、リテンションを高めることを促進する。

- 社内の人脈、ネットワーク作り
- 「自分にしかできない」「いないと誰かが困る」仕事という認知、意味づけ
  - 裏返すと、「全員一律の扱い」を強調するとマイナス要因に
- 暗黙知となっている「会社固有の言葉やコミュニケーションルール」の浸透

リテンションを高めるためには、入社前後のコミュニケーション、意図的な「無形資産」の形成支援を行うことが有効と考えられる。