



ALL DIFFERENT

# Mid-career onboarding

中途採用者のオンボーディングガイド

組織への早期適応と早期貢献を促進

# Mid-career onboarding

## はじめに

働き方の多様化や急速な技術革新、産業構造の変化に伴い、企業と労働者の双方において中途採用・経験者採用のニーズが高まっています。また、人手不足の影響もあり、多くの企業が中途採用を強化しています。

中途採用者は、前職での経験を活かせることから、教育コストが抑えられ、即戦力として期待されますが、入社後に期待通りのパフォーマンスを発揮できず、早期離職に至るケースも少なくありません。

その一因として、**「中途採用者が組織に定着するための育成体制が整っていないこと」**が挙げられます。

中途採用者が本来のスキルや能力を十分に発揮するためには、新人や若手社員と同様に、業務の進め方や人間関係のサポートなど、手厚いオンボーディングが必要です。

本資料では、中途採用者の活躍と定着を実現するために有効なオンボーディングについてご紹介します。

また、当社ALL DIFFERENTが提供する研修サービスについてもご案内いたします。ぜひご検討ください。

### CONTENTS

中途採用の課題	03
中途採用のオンボーディング	05
当社ALL DIFFERENTの研修サービスのご案内	09



# Mid-career onboarding

## 中途採用の課題

中途採用者が期待通りに活躍できず、組織への定着が進まない原因の1つ、「中途採用者が組織に定着するための育成体制が整っていないこと」には、どのような背景があるのでしょうか。

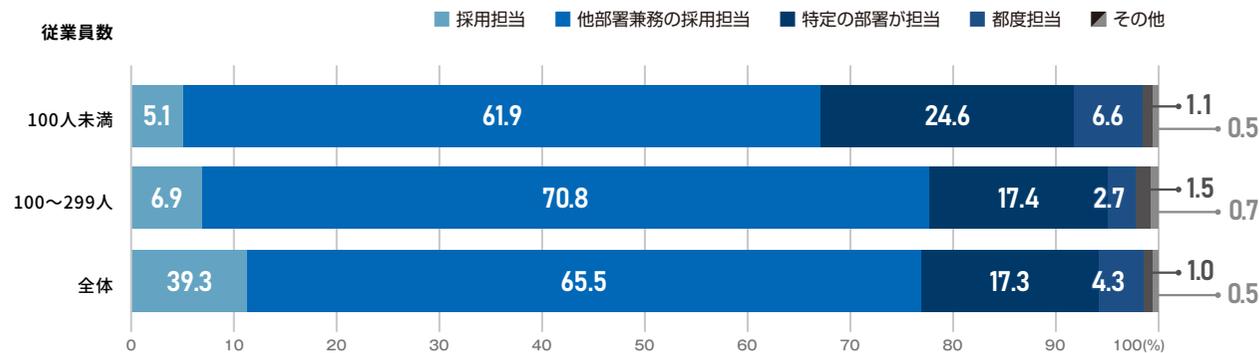
まず、中途採用者の現場受け入れについての体制や準備が新卒採用者に比べて不十分であることが挙げられます。新卒採用においては、人事と現場がしっかりと連携してサポート体制が整えられていることが多いですが中途採用の場合、その仕組みが薄い企業が多く見受けられます。結果、業務内容に対する理解不足や人間関係

の構築が進まず、中途採用者が戸惑ったり、孤立感を感じたりすることがあります。

また、配属後は上司や周囲の社員が、業務と並行して中途採用者を育成、支援することも多く、育成に十分なリソースを割けないこともあります。加えて、即戦力人材としての期待が高いが故に育成を行う必要性への意識が低いケースも要因の一つです。

このような背景から、中途採用者の定着と活躍を促進するためには、オンボーディングの仕組みを整備することが不可欠です。

図1 中途採用の担当部署



出所：独立行政法人 労働政策研究・研修機構「企業の多様な採用に関する調査」をもとに当社が作成

# Mid-career onboarding

## 中途採用の課題

では、新しい企業に入社した中途採用者が、活躍できず離職してしまう原因は何なのでしょう。

厚生労働省の調査結果(図2)からは「労働条件がよくなかった」に続き、「満足のいく仕事内容でなかった」、「人間関係がうまくいかなかった」といった、職場環境に依存する回答が多いことが分かりました。

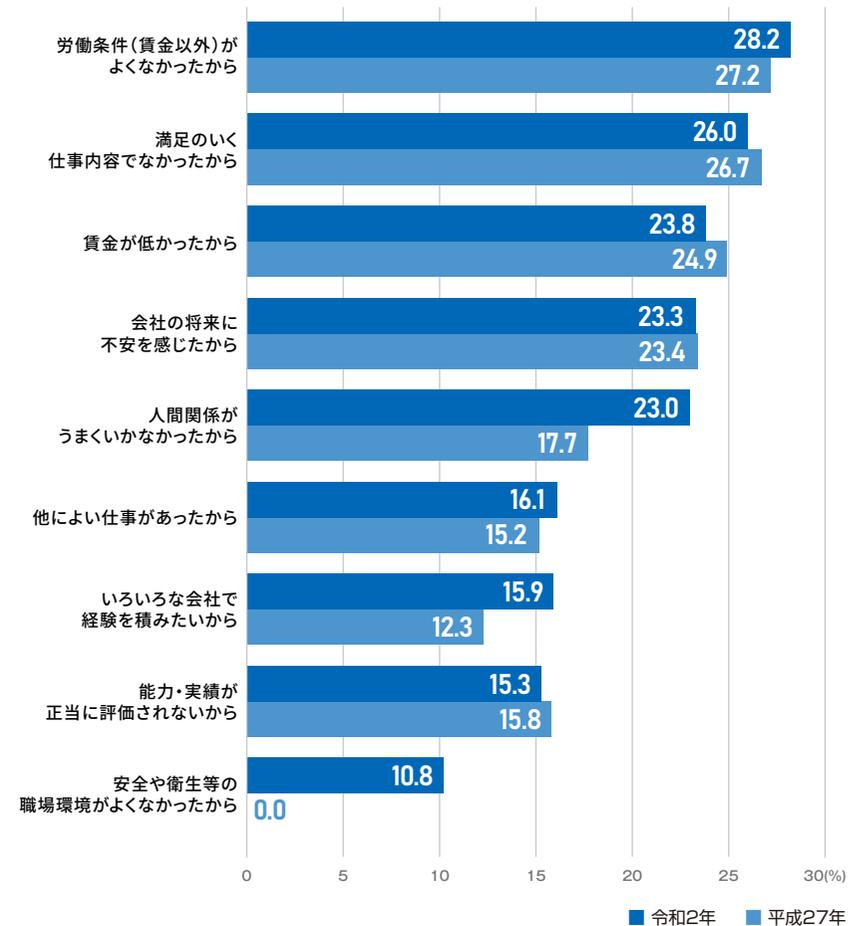
また当社のお客さまから相談いただく中途採用者のお悩み例としては

- 「入社後、本来の能力を発揮できない」
- 「社内での人間関係がうまくいかない」
- 「配属先での中途採用者への期待値が高すぎる」

などがあげられます。

では、どのような取り組みを行うことでこの課題を解決できるのか、次のページからご紹介します。

図2 中途採用者の離職理由



厚生労働省「令和2年転職者実態調査の概況」をもとに当社が作成

# Mid-career onboarding

## 中途採用者へのオンボーディング

最初にお伝えした通り、中途採用者の活躍と定着を実現するためには、業務の進め方や人間関係のサポートなど、手厚いオンボーディングが効果的です。オンボーディングを行うメリットは、次のようなものがあります。

### ■ 早期のパフォーマンス発揮

即戦力としての活躍が期待される中途採用者が、早期に組織や現場の環境に適応することは、保有している知識・スキルの組織への貢献に直結します。上司やメンバーとのコミュニケーションの場を設け、業務に必要な情報を補完するオンボーディングが、早期のパフォーマンス発揮に最適です。

### ■ 生産性の向上

オンボーディングは上司やメンバーとのコミュニケーションを促進しやすくする点がメリットです。リモートワークが一般化している近年では、中途採用者にとって交流の場が非常に重要です。コミュニケーションを基盤とした関係性が構築できれば、業務の円滑な進行につながり、結果として組織全体の生産性向上が期待できます。

### ■ 離職防止

オンボーディングの実施は、中途採用者の待遇への不満やキャリアの不透明さ、ミスマッチを低減する効果があり、離職防止につながります。中途採用者がパフォーマンスを発揮できないまま離職することは、人材不足や採用・教育コストの増大といったリスクを引き起こす可能性があります。リスクを最小限に抑え、組織の持続的な成長を目指すためにも、オンボーディングは効果的です。



# Mid-career onboarding

## 中途採用者へのオンボーディング

では、具体的に何をやるべきなのでしょう。それは、「中途採用者が活躍できる環境を整備すること」です。

前職での経験が評価され入社に至ったとはいえ、新しく入社した組織は仕事の進め方や組織構造など、前職とは異なる環境です。

異なる環境において、前職と同じ行動をしても、前職と同じ結果が得られるとは限りません。

新たに所属する中途採用者、そして受け入れる現場の両者が、違う環境であることを認識しずには活躍できる環境を築くことが重要です。

中途採用者が活躍できない例として、以下のような状況があげられます。



# Mid-career onboarding

## 中途採用者へのオンボーディング

中途採用者が活躍できる環境を整備するためには、以下の点が重要です。

### 組織としての適切なサポート

#### ■ 業務プロセスの理解

中途採用者が違和感を感じるがあっても、組織が定めた業務プロセスを説明し、理解させる必要があります。

#### ■ 評価基準の明確化

組織や周囲から期待される行動や評価基準を明確にし、本人に理解させることで、適切な行動を促します。

#### ■ 業務領域毎のキーパーソンの把握

各業務領域において、誰の承認が必要かを把握させることで、独断による判断を防ぎます。

#### ■ 必要スキルの認識と習得

新しい組織で成果を出すために、本人に不足しているスキルを認識させ、習得を支援します。

### 配属先の上司へのサポート

#### ■ 人事から配属先の上司への情報共有

中途採用者の前職での業務内容、役割、キャリア志向、スキルの強み・弱みについて、人事部門と連携し、正確に理解することで正しい期待値を持たせましょう。

#### ■ 適切な指導を行うためのトレーニング実施

前職と新しい組織の違いを考慮し、効果的な指導ができるよう、上司のコミュニケーション能力と対話力を向上させる必要があります。

#### ■ 適切な人事評価スキルの習得

前職との違いをふまえ、納得感のある人事評価とフィードバックを行うスキルを習得しましょう。また日常の言動を通して、本人からの信頼を獲得しておくことも必要です。

# Mid-career onboarding

## 中途採用者へのオンボーディング

中途採用者の活躍と定着を実現するためには、適切な環境整備が不可欠であり、そのためには体系的に仕組み化されたオンボーディングが重要です。

オンボーディングの導入に際しては、現状の課題の洗い出しから計画立案、実行、振り返りといったPDCAサイクルの徹底が求められます。

ALL DIFFERENTは、これまであらゆる企業のお悩みや状況に合わせた支援実績があり貴社の課題に沿った伴走的なご支援が可能です。中途入社社員向けのオンボーディングをご検討の際は、ぜひご相談ください。

また、中途採用者へのオンボーディング施策として、OJTや1on1の実施が効果的です。次のページでは、当社ALL DIFFERENTが提供する管理職向け研修サービスをご案内いたします。貴社のオンボーディング施策の質向上の一助として、ぜひご検討ください。



現場指導者向け

# 体系的に学ぶOJTの進め方

## 研修概要

### 人が育つ理論に基づく計画的なOJTのサイクルとポイントを学ぶ

OJTという手法は導入企業数こそ増えていますが、一部では十分な計画立案や振り返りができていないのも現状です。本研修では、教育や学習の理論に基づいたプログラムの提案、指導者の振る舞い方、効果検証方法など、OJTを進める上でのポイントやノウハウをお伝えします。本研修の内容を実践し、質の高い人材育成の仕組みづくりにお役立てください。

## 次のような課題をお持ちの企業におすすめです

- ▶ OJTの進め方が現場に委ねられている
- ▶ OJTを実施しているが、ただ仕事を頼んでいるのと変わらない
- ▶ OJTの振り返りや効果検証ができていない
- ▶ 優秀な人材を育てる仕組みをつくりたい

## 受講者の声

- ▶ OJTに対する考え方や捉え方が変わりました。今までは伝えて終わりだったり、現状のことばかりに目を向けがちでしたが、先の事を考えて計画的に指導しようと思いました。
- ▶ なんとなくのOJTではなく、意識的、計画的なOJTの必要性がわかりました。
- ▶ 部下、後輩の指導を感覚で行っていることに気づきました。わかっているつもりになっていたのので、改めてOJTの目的・内容を把握して実践できるようにしていきたいです。

研修カリキュラム (時間：終日)

### 1. OJTとは

- ・育成対象者の状況
- ・OJTの目的、流れ

### 2. 業務の量と質の選定

- ・業務の量と質を選定するステップ
  - ・OJTの目的を明確にする
  - ・「期待する姿」を設定するときの着眼点
  - ・育成対象者の現状を把握する切り口
- 【ワークショップ】 育成対象者を1名想定してOJTのゴールを設定してください
- ・OJT指導者が周囲を巻き込むポイント

### 3. 業務指示・依頼

- ・育成対象者への業務指示・依頼のポイント
- ・原理・原則を意識して指示すると応用力が高まる
- ・熟達レベルに合わせた業務指示・依頼の注意点
- ・「真意」を聴き出せないことで想定される状況例

### 4. 業務遂行依頼

- ・育成対象者の状態に合わせたコミュニケーション
- ・長期目線と短期目線で常に考え最適な選択をする

### 5. 内省支援

- ・内省の重要性
  - ・内省支援のポイント、進め方
  - ・話す順番 基本はPREP法
- 【ワークショップ】 内省、内省支援について検討してください

※ 内容は各企業の課題に合わせてカスタマイズ可能です。



管理職向け

# 管理職のための部下育成シリーズ

## <聴く力&話す力>

### 研修概要

#### コミュニケーションが不安な部下に「聴く力・話す力」を身につけさせる方法を学ぶ

管理職の皆さまに、部下育成の手法をお伝えする研修です。本研修では、「聴く」「話す」技術に着目し、「話す力」「聴く力」の向上に役立つ理論や要素を網羅的にお伝えします。既に「聴く力」「話す力」を意識していた方も、断片的な情報を整理し体系的に組み立て直し、これからどういう指導をするべきかのヒントをお持ち帰りいただくことができる内容です。

### 次のような課題をお持ちの企業におすすめです

- ▶ 管理職が模範的なコミュニケーションを実践できているか不安だ
- ▶ 管理職の部下から話の聴き方に違和感を抱くことがある
- ▶ 管理職へ正しいコミュニケーション方法を習得させたい

### 受講者の声

- ▶ なんとなくわかっていることもフレームワークや考え方に基づいて講義いただけただので、部下にレクチャーしやすくなりました。
- ▶ 部下育成だけでなく日頃の自分の行動の振り返りになりました。
- ▶ 普段何気なくとっている行動が部下に悪い影響を与えていないか、反省の良い機会になりました。

研修カリキュラム（時間：120分）

#### 1. ビジネス・コミュニケーションとは

- ・ビジネスにおける対人コミュニケーションとは
- ・コミュニケーション能力の重要性の認識

#### 2. コミュニケーションの根源的基礎力

- ・言語力とは
- ・表面技術でなく土台を固めることが重要
- ・言語力強化の施策例（ペタゴジーの場合）

【ワークショップ】ペタゴジーを参考に、部下の言語力を高める具体策を検討してください

#### 3. 聴く技術

- ・コミュニケーションは聴き手の存在が必要不可欠
- ・傾聴とは
- ・相手の「真意」を聴き出すメリット
- ・「真意」を聴き出せないことで想定される状況例
- ・相手の「真意」を聴き出すための要素

【ワークショップ】部下への手本を示す／指導する演習

#### 4. 話す技術

- ・話す力を高めるためには
- ・話の構成設計
- ・話す順番 基本はPREP法
- ・内省を促すフィードバックのポイント例

※ 内容は各企業の課題に合わせてカスタマイズ可能です。





## ALL DIFFERENT

〔社名〕 ALL DIFFERENT 株式会社 (オールディファレント株式会社)

〔設立〕 2006年 2月

〔代表者〕 代表取締役社長 眞崎 大輔

〔人員数〕 328名 (2025年4月1日時点)

〔事業内容〕 組織開発支援・人材育成支援

- 組織開発・人材育成に関する各種コンサルティング・研修サービスの提供  
ベンチャー企業からグローバル企業まで支援

### 各種コンテンツ開発・提供

- 組織開発・人材育成に関する各種サービスの開発  
教室型・反転型・モバイル・オンラインなど多様な手法に対応
- オリジナル研修コンテンツの開発  
内定者から経営者まで全階層を網羅  
幅広い研修テーマの開発  
| リーダーシップ・マネジメント・ビジネスマナー・ビジネスコミュニケーション・  
| 各種専門スキル(プロジェクトマネジメント・マーケティング・ファイナンス・コンプライアンス・AI)など
- ビジネススキル・ナレッジテストなどのアセスメントツールの開発
- 150名以上の社内プロ講師による研修の提供

### ラーニングイノベーション総合研究所®による各種調査研究の実施

- 組織開発・人材育成に関する定性・定量調査の実施
- 調査結果の発表  
各種媒体へ向けた調査レポートの発信・書籍の執筆

〔所在地〕 東京本社

東京都千代田区有楽町2-7-1

有楽町 ITOCiA(イトシア)オフィスタワー15F[受付]・17F[研修会場]・18F

TEL:03-5222-5111 FAX:03-5222-5114

関西支社

大阪府大阪市中央区安土町2-3-13 大阪国際ビルディング25F

TEL:06-6271-1111 FAX:06-6271-1144

中部支社

愛知県名古屋市中村区那古野1-47-1 名古屋国際センター13F

TEL:052-856-8111 FAX:052-856-8114



弊社は2006年の設立以来、累計20,000社以上、450万人以上の「人と組織の未来創り®」を支援してまいりました。  
豊富な業界・職種別の事例をもとに、貴社の課題やご要望に最適な提案をさせていただきます。

組織開発・人材育成 支援実績(累計)  
**20,000** 社以上

累計受講者数  
**450** 万人以上

研修テーマ数  
**1,200**\* テーマ以上  
\*公開型研修開発テーマ累計

HITACHI

AsahiKASEI

Coca-Cola  
BOTTLETS JAPAN INC.

NTT docomo

SCSK  
夢ある未来を、共に創る。

YAMAHA

LINEヤフー

POLA

TAISEI  
For a Lively World

すまいとくらしの未来へ  
三井不動産レジデンシャル  
MITSUI FUDOSAN RESIDENTIAL

LUMINE



日本旅行  
NIPPON TRAVEL AGENCY

NEXCO  
中日本

ANA  
ANA Systems

CAPCOM®

松竹株式会社

ITOKI  
明日の「働く」を、デザインする。

JR  
JR東海

ヤマサ

KUMON

セブン&アイ NetMedia

ADWAYS

明治安田損害保険

健康は、進化する。  
BATHCLIN  
バスクリン

EBARA

BRIDGESTONE  
ブリヂストンスポーツ株式会社

J!NS

JR九州

MITSUBISHI ELECTRIC  
三菱電機エンジニアリング株式会社

KONAMI  
SPORTS CLUB

DMM.com

MITSUBA

cookpad

ニチバン

## 組織開発・人材育成を通して、 多くの企業さまの持続的な成長を支援しています。

### —— 私たちが選ばれる理由



#### 私たちの使命は「社員の意識や行動を変え、組織を変えること」

「研修の提供」だけにとどまらず、「学び」の可能性を探求し続け、「人と組織の未来創り®」を真にリードできる伴走者として、お客さまに長く貢献してまいります。



#### 専任コンサルタント制による深い理解と本質的な解決策の提案

一人が営業・講師・コンサルティングを担当する業界唯一のスタイルを貫くことで、お客さまのお悩みを深く理解します。現場で真に求められる解決策を提案し、お客さまと伴走します。



#### 組織開発・人材育成に関する調査分析に裏付けされた知見

「人と組織の未来創り®」に関する様々な調査・研究活動を行っています。データに基づいた最適な解決策をご提供し、お客さまの組織開発をサポートします。



日本マーケティングリサーチ機構調べ/調査概要:2021年4月ブランドイメージ調査

／ まずはお気軽にお問い合わせください ／

お問い合わせはこちらから



ALL DIFFERENT 株式会社

☎ 03-5222-5111  
✉ ad-info@all-different.co.jp



\*記載されている社名、サービス名などの固有名詞は登録商標です。なお、本文および図表中において、必ずしも商標表示(®、TM)は付記していません