



PERSOL

パーソル 総合研究所

オフボーディング (欠員発生時の組織的取組) に関する定量調査

調査結果

株式会社パーソル総合研究所 シンクタンク本部

目次

本報告書の目次

P.4	解説・サマリ
P.10	[実態編] 欠員発生で、何が起きているのか
P.14	[上司によるジョブアサイン編] 指示を出し、業務を割り振る
P.22	[前任による引き継ぎ方編] 離脱を伝えて、業務を引き継ぐ
P.30	[後任によるチームで引き継ぎ編] 業務の引き継ぎを、成長機会に
P.39	Appendix

資料

調査概要

調査名称	パーソル総合研究所「オフボーディング(欠員発生時の組織的取組)に関する定量調査」
調査内容	<ul style="list-style-type: none">・欠員発生時に組織内で何が起きているかを明らかにする。・欠員発生後の対応方法を探る。
調査対象	<ul style="list-style-type: none">■スクリーニング調査(n = 37244)<ul style="list-style-type: none">・全国の正社員 20~59歳男女・「農業、林業、漁業」「鉱業、採石業、砂利採取業」を除く・勤務先従業員規模10人以上・ライスケール1問正答者■本調査(n = 各1350s) 上記スクリーニング調査の条件に加え、<ul style="list-style-type: none">①前任:半年以内に退職/中長期休(3か月以上)を取得した者②後任:半年以内に同僚が退職/中長期休(3か月以上)を取得し、業務を引き継いだ者③上司:半年以内に部下が退職/中長期休(3か月以上)を取得した者
調査方法	調査会社モニターを用いたインターネット定量調査
調査時期	2024年 2月16日 - 2月20日
実施主体	株式会社パーソル総合研究所

引用について:本調査を引用いただく際は出所を明示してください。出所の記載例:パーソル総合研究所「オフボーディング(欠員発生時の組織的取組)に関する定量調査」

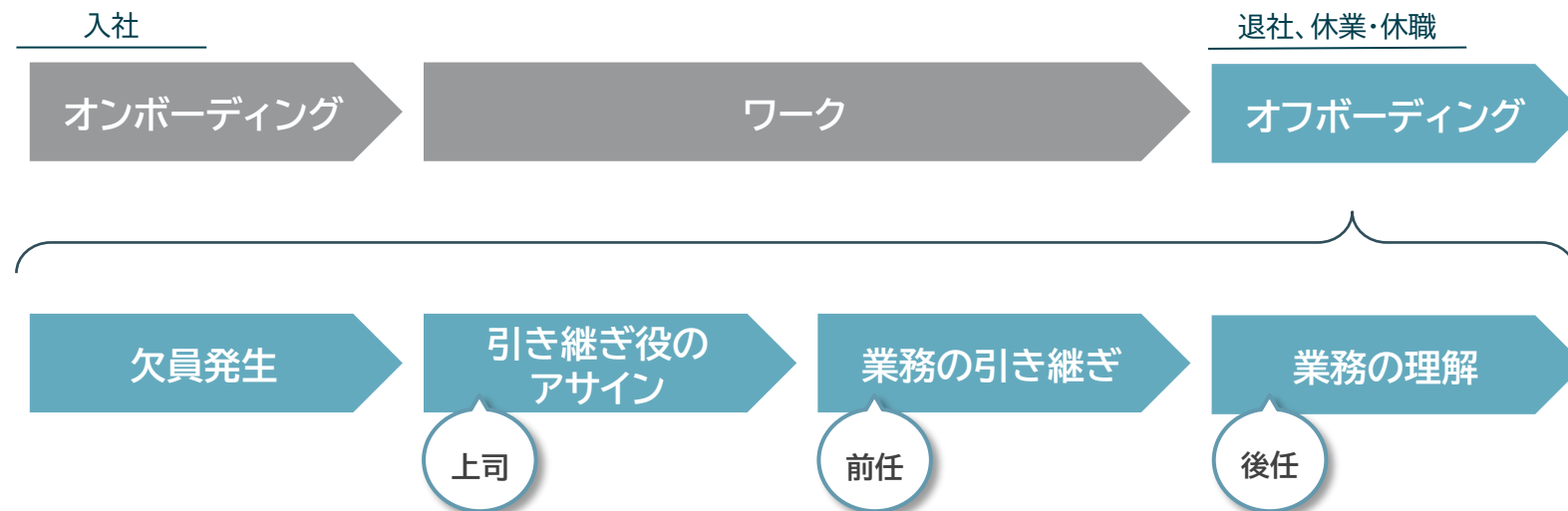
※報告書内の構成比の数値は、小数点以下第2位を四捨五入しているため、個々の集計値の合計は必ずしも100%とならない場合がある

解説

オフボーディングの位置づけ

オフボーディング

- ✓入社から退社までを一連の流れとして捉えたとき、オンボーディングを入口、オフボーディングを出口とみなすことができる。
- ✓オンボーディングは、新規採用者を組織に受け入れ、戦力とし、成果に繋げるための一連の取組である。
- ✓オフボーディングは、退職や育休・産休等による欠員発生の際、業務を引き継ぎ、後の成果に繋げるための一連の取組である。
- ✓本調査では、退職と3か月以上の中長期休の取得による欠員発生を起点とし、引き継ぎ役のアサイン、業務の引き継ぎ、業務の理解に焦点を当てる。



サマリ

実態編

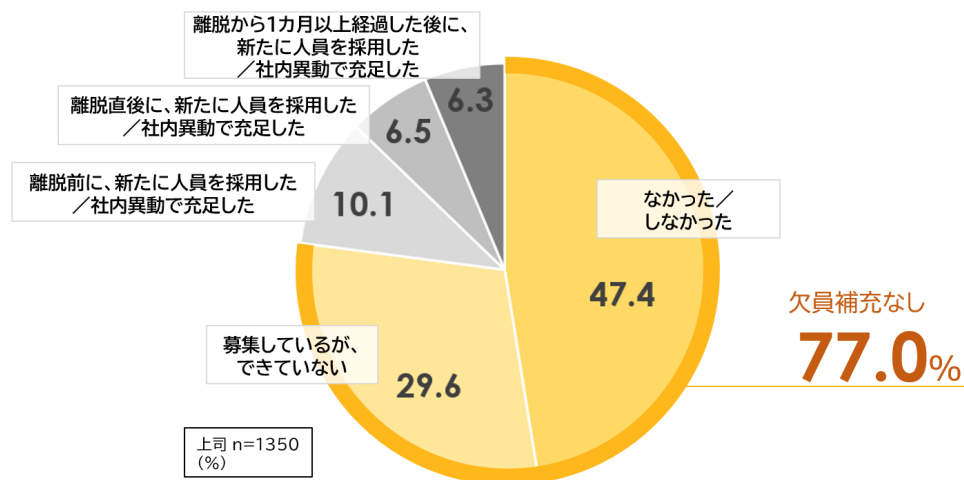
1

欠員発生で、何が起きているのか

詳しくは
p.10-13

- ✓ 欠員が発生しても、**77.0%の組織で補充がなされていない**[左図表]。
- ✓ 欠員発生後の組織では、後任・上司ともに残業時間が伸び、バーンアウトリスクが高まっている。
- ✓ 欠員発生後、**40.0%**が「他にも退職する人がいそうだ」と感じている[右図表]。

欠員補充の状況



欠員発生後のリスク・トラブル

リスク・トラブル	割合(複数回答)
他にも退職する人がいそうだ	40.0
必要な情報や資料が見当たらなかった	33.7
チームから離れた前任者が以前引き受けた業務が引き継がれていなかった	32.8
前任者にしかできない業務が残っていた	27.1
顧客や他部署からのクレームが増えた	13.6
前任者が機密情報を持ち出していた	6.0

後任 n=1350 (%)

サマリ

上司によるジョブアサイン編

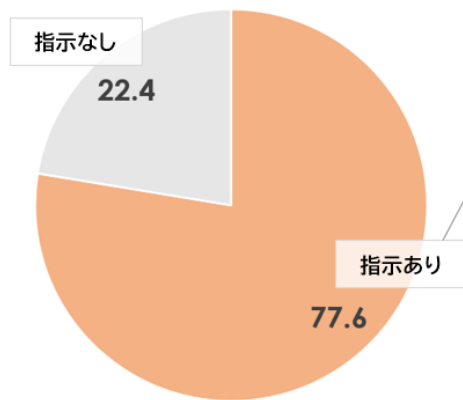
2

指示を出し、業務を割り振る

詳しくは
p.14-21

✓欠員発生の際に、業務の割り振りについて指示している上司は**77.6%**、およそ5人に1人は指示を出していない[左図表]。
 ✓欠員発生時の割り振り指示を、成長期待、均等割、横滑り、優秀者優先、閑職者優先、育児・介護の配慮の6つのタイプで分類した。類似業務の担当者を引き継がせる「横滑り」や、部下の業務量がおおよそ均等になるようにする「均等割」の指示が多い。
 ✓欠員発生時の割り振り志向の特徴は、育成志向、平等志向、傾斜配分志向の3つに分けられる[右図表]。育成志向は問題が発生しにくく、チームメンバーの積極性や責任感が向上しやすいが、上司による業務の巻き取りがやや発生しやすい。他方、平等志向は問題や上司による業務の巻き取りが発生しにくい、積極性や責任感は向上しにくい。

業務の割り振り指示の有無



上司 n=1350 (%)

業務の割り振り指示別の特徴

割り振り志向	育成志向	平等志向	傾斜配分志向
割り振り指示のタイプ	成長期待	均等割 横滑り	優秀者優先 閑職者優先 育児・介護の考慮
問題発生率	発生しにくい	発生しにくい	発生しやすい
上司による業務の巻き取り	やや発生しやすい	発生しにくい	発生しやすい
チームメンバーの積極性・責任感	向上しやすい	向上しにくい	やや向上しやすい
チームの雰囲気悪化 押し付け合い	発生しにくい	やや発生しやすい	発生しやすい

図表中の○△×は、比較した際の相対的な特徴を示したものの。

サマリ

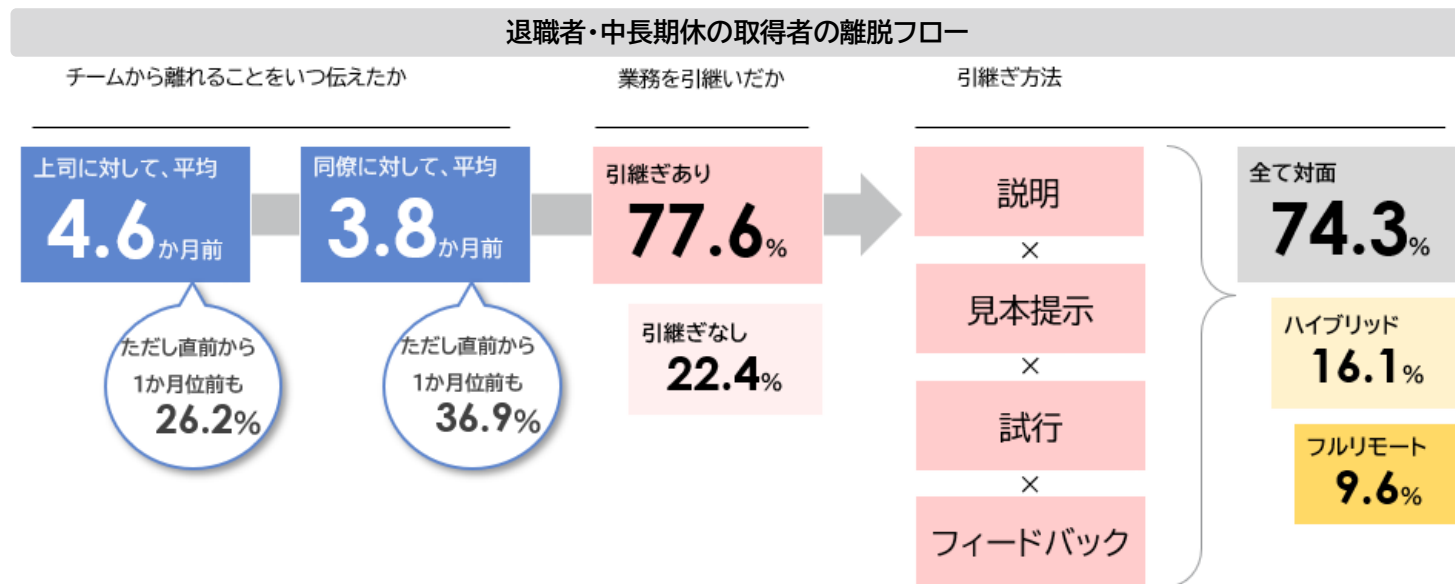
前任による引き継ぎ方編

3

離脱を伝えて、業務を引き継ぐ

詳しくは
p.22-29

- ✓退職・中長期休の取得の際、上司にその意思を伝える時期は、平均で4.6か月前。ただし、およそ4人に1人は直前から1か月位前で、組織にとってサプライズともいえる欠員発生。また、同僚に伝える時期は平均で3.8か月前。
- ✓前任が業務の引き継ぎを実際に行った割合は77.6%で、5人に1人以上は業務を引き継がないままチームから離れている。
- ✓引き継ぎ方法では、説明の実施率が全般に高い一方、引き継ぎの際に実際に行ってもらった業務に対するフィードバックの実施率は低い。



サマリ

後任によるチームで引き継ぎ編

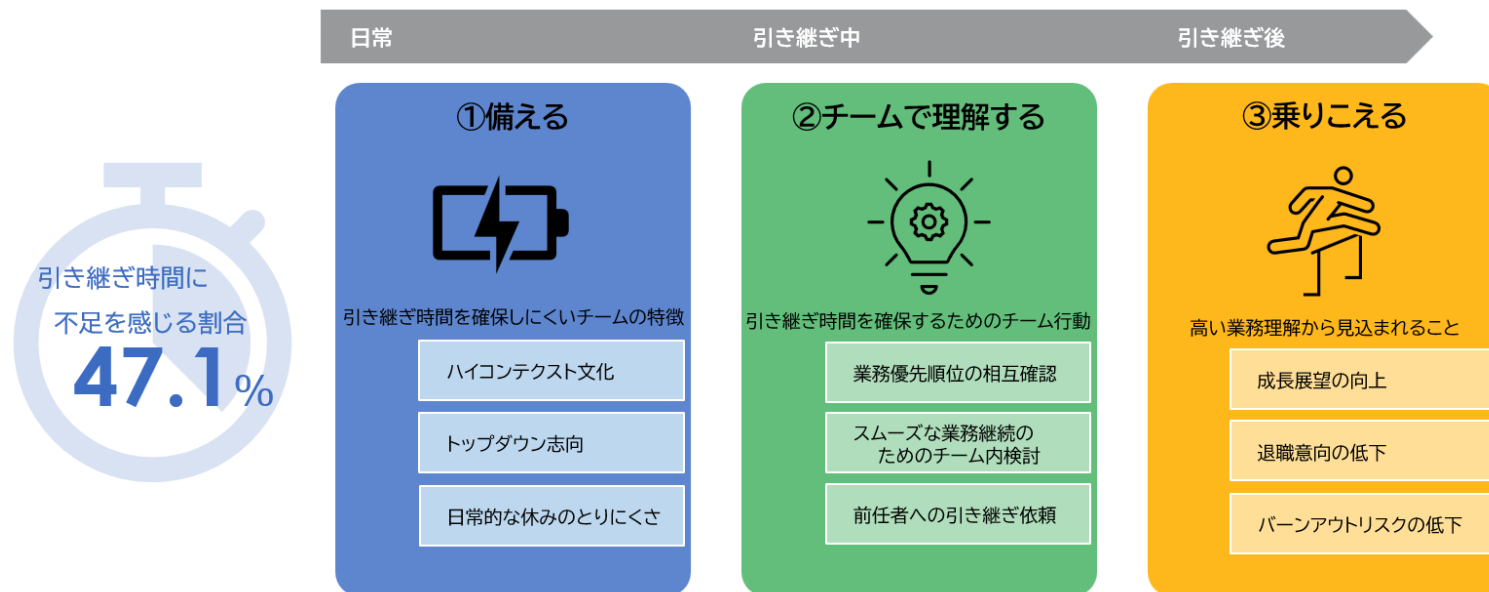
4

業務の引き継ぎを、成長機会に

詳しくは
p.30-38

- ✓ 欠員が発生したチームのなかで、業務の引き継ぎ担当となったうちの47.1%が、引き継ぎ時間不足を感じている。
- ✓ 業務を円滑に引き継ぐ時間を確保できないチームには、暗黙の了解や背景知識でコミュニケーションが成り立つ「ハイコンテクト文化」、「トップダウン志向」、「日常的に休みが取りにくい」という特徴がある。
- ✓ 優先順位を相互に確認するなどチームでの行動をとっている場合は、業務を引き継いだ後任の業務理解度が高い。
- ✓ 業務理解度の高さは、後任の成長展望にプラス、退職意向やバーンアウトリスクにマイナスに関連している。

業務理解を高める引き継ぎのためのフローチャート



提言

流動性高まる時代に向けて

労働市場の流動性への関心の高まりとともに、新規採用者を迎え入れる際のオンボーディングに注目が集まっている。これと対になるのがチームから離れる同僚を送り出す際のオフボーディングだ。しかし、希望や期待に満ちたオンボーディングと比べると、オフボーディングの様子はやや異なる。

「現場でうまくやっておいてほしい」と、欠員の発生や引き継ぎから目を背ける管理職。「立つ鳥跡を濁さず」の理想を理解しつつも、慌ただしく立ち去る退職者。別れを惜しみつつも、「今の仕事で手一杯」の同僚。このように、オフボーディングにおいては、関係者それぞれが後ろ向きになりやすい。

本調査では、欠員発生後の補充が多くの場合なされていないことや、欠員発生後には後任や上司の残業時間がより長く、バーンアウトリスクがより高くなっていることが確認されている。他方、欠員発生という状況下では、上司による引き継ぎ役のアサインの方向性によって、その後のチームの状態が異なることが本調査では示されている。また、欠員が発生した際の個別の対応だけでなく、日常的な組織文化の見直しの重要性も確認されている。

オフボーディングの重要性を認識した上で、今後はオンボーディングと同様に戦略的に位置付けることが求められる。企業においては、労働力不足が深刻化するなか、退職の連鎖を招かないためにも、欠員発生時の対応を強化すべきだろう。また、働く人にとっては大きな負荷がかかる場面ではあるが、それぞれ良好な関係を保ちつつ、気持ちよく送り出し、送りだされるようにしたい。



PERSOL

パーソル 総合研究所

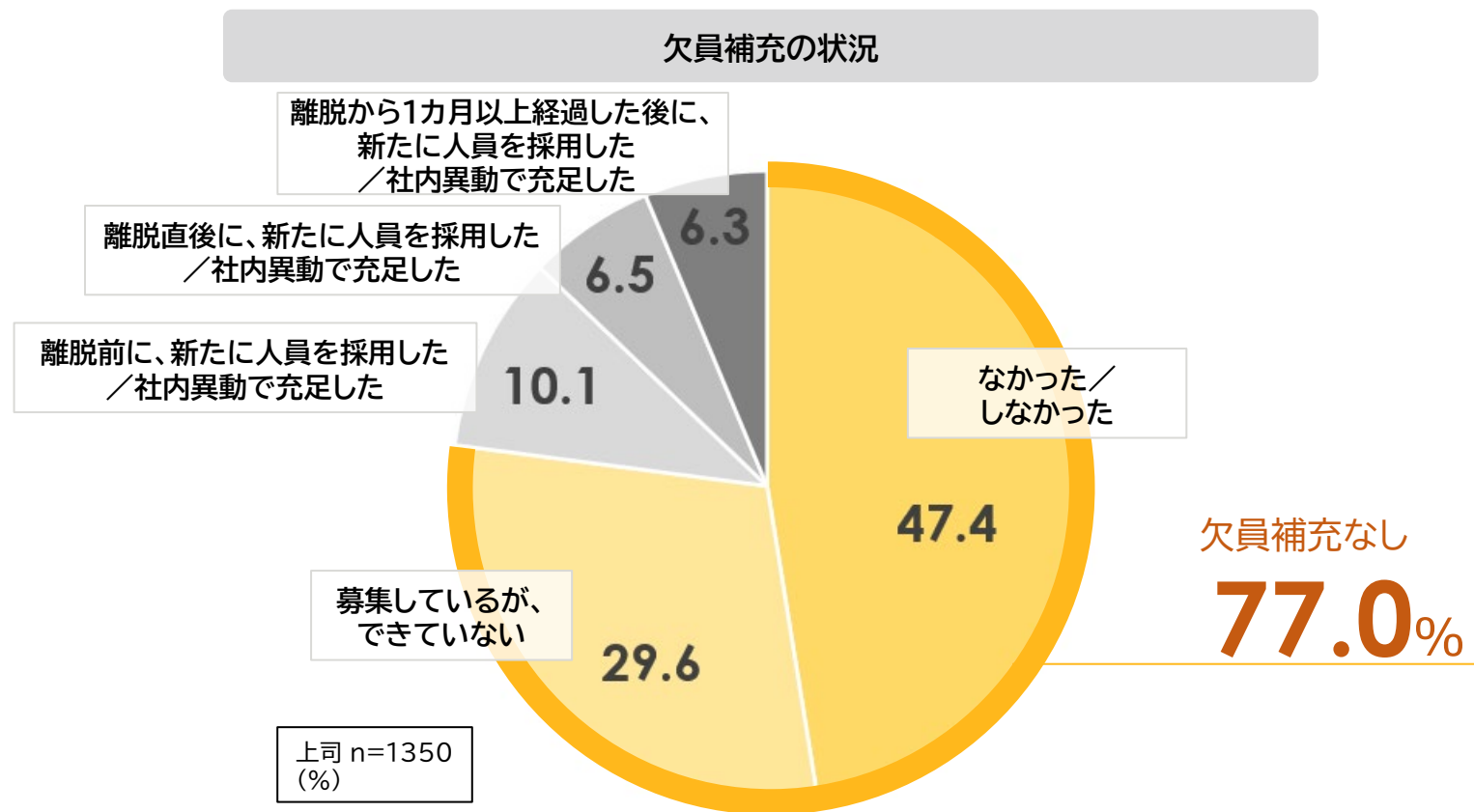
[実態編] 欠員発生で、何が起きているのか

株式会社パーソル総合研究所 シンクタンク本部

調査結果

欠員補充

欠員が発生しても、77.0%の組織でその補充がなかった。



調査結果

欠員発生後のリスク・トラブル

欠員発生後のリスク・トラブルの状況を見た。

最も回答が集まったのは「他にも退職する人がいそうだ」で40.0%。

これに、「必要な情報や資料が見当たらなかった」が33.7%で続く。

欠員発生後のリスク・トラブル

リスク・トラブル	割合(複数回答)
他にも退職する人がいそうだ	40.0
必要な情報や資料が見当たらなかった	33.7
チームから離れた前任者が以前引き受けた業務が引き継がれていなかった	32.8
前任者にしかできない業務が残っていた	27.1
顧客や他部署からのクレームが増えた	13.6
前任者が機密情報を持ち出していた	6.0

後任 n=1350
(%)

自由回答(抜粋)

連鎖退職

退職者が出て、仕事量がおおくなっているのに、更なる退職者が出たこと。昔からの人材が辞めていくので、業務が手探りで大変。(30代女性、医療・福祉)

相次いで退職し、人が補充されることなく、新たな業務も加えられた。(50代女性、不動産業・物品賃貸業)

情報共有

引き継ぎ時間が短く、退職後に必要な情報がどこに保管されているかわからず、確認に時間がかかった。(30代男性、製造業)

業務継承

引き継ぎがうまく出来ていなかった。担当者しかわからない事があり、大変だった。(40代女性、製造業)

調査結果

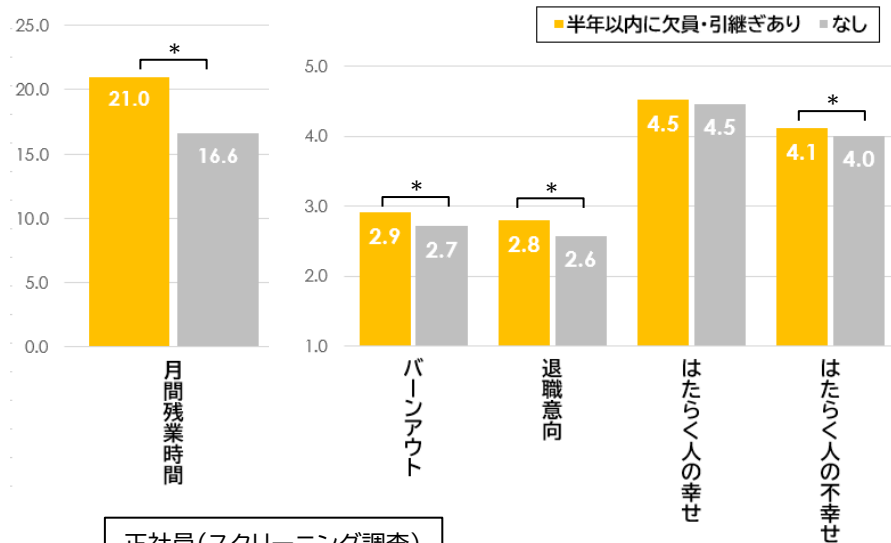
欠員発生後の残業時間・精神的状態の比較

欠員発生有無による残業時間や精神的状態への影響を見た。

欠員発生があると、後任と上司に共通して、残業時間が長く、バーンアウト傾向が高い。

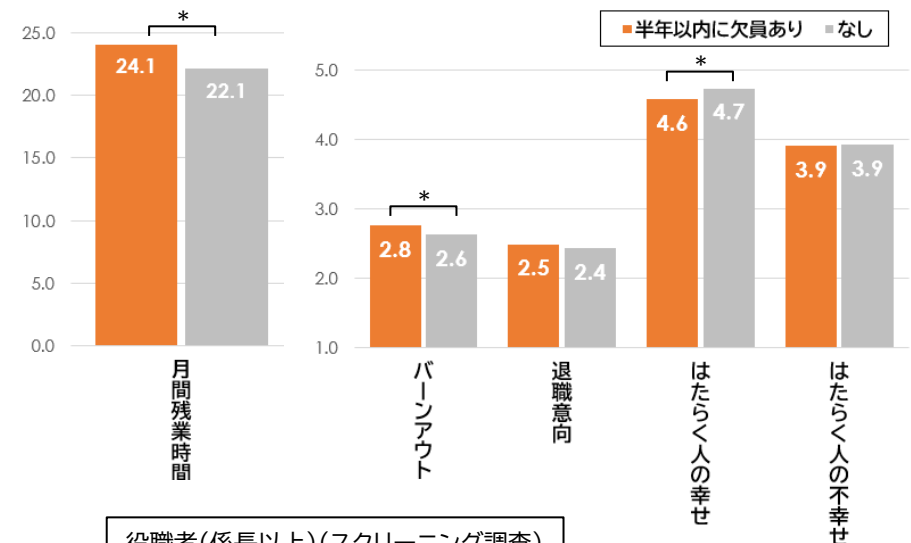
また、後任の退職意向が高くなっている。

後任 | 欠員・引き継ぎの有無



正社員(スクリーニング調査)
各群 n = 2347

上司 | 欠員の有無



役職者(係長以上)(スクリーニング調査)
各群 n = 1877

【分析方法】傾向スコアマッチング(後任・上司共通)

居住地、年齢、性別、チームサイズ、業種、職種、従業員規模が、半年以内の部下の退職・中長期休の発生状況の有無で分けた2群間で偏りがなくなるようマッチングを行った上で、各指標の差を比較。有意水準は1%とした(*)。単位は月間残業時間が時間、それ以外はpt。バーンアウトは、以下論文のWork-related burnout項目を一部改変。Kristensen et al. (2005). The Copenhagen burnout inventory. *Work & Stress*, 19(3), 192-207. はたらく人の幸せ・不幸せ(スーパージョート版)は、以下より。パーソル総合研究所・慶應義塾大学前野隆司研究室「はたらく人の幸せ/不幸せ診断」https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/spe/well-being/img/Well-Being_AtWorkScale.pdf



PERSOL

パーソル 総合研究所

[上司によるジョブアサイン編] 指示を出し、業務を割り振る

株式会社パーソル総合研究所 シンクタンク本部

調査結果

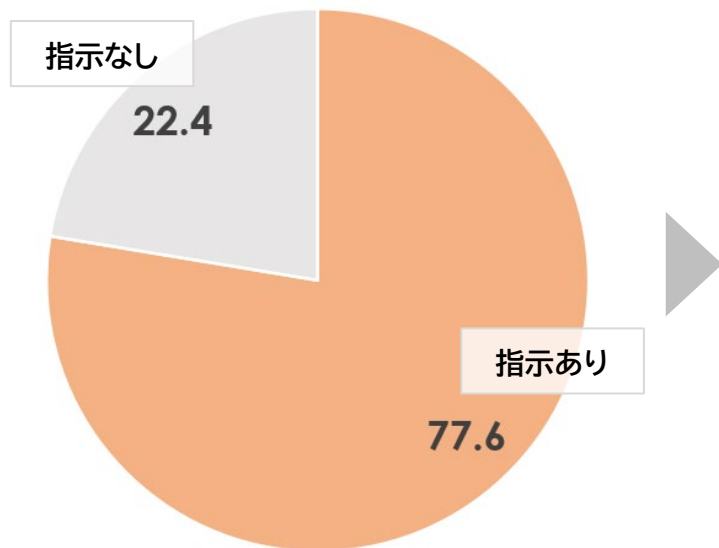
業務の割り振り指示

欠員発生の際、業務の割り振りについて指示している上司は、77.6%で、およそ5人に1人は指示を出していない。

欠員発生の際に業務の割り振り指示として最も多いのは、類似業務の担当者に引き継がせる「横滑り」。

これに部下の業務量を平準化する「均等割」が続く。

業務の割り振り指示の有無



上司 n=1350
(%)

業務の割り振り指示

業務の割り振り指示		該当率(複数回答)
横滑り	似たような業務を担当していた人が、引き継ぐように指示した	48.3
均等割	部下の業務量が、おおよそ均等になるように、業務を割り振った	41.5
優秀者優先	仕事ができる部下に、業務を多めに割り振った	23.7
閑職者優先	仕事量の少ない部下に、業務を多めに割り振った	19.6
成長期待	成長を期待する部下に、業務を多めに割り振った	18.4
育児・介護の考慮	育児や介護などの事情がある部下の業務は少なめにした	15.0

上司のうち業務の割り振り指示あり n=1047
(%)

調査結果

業務の割り振り指示 | 職種別

業務の割り振り指示を、職種別に見た。

「横滑り」の指示が出やすいのは、「商品開発・研究職」や「事務職」。

「均等割」の指示が出やすいのは、「配送・物流・運輸職」や「専門・技術職」。

業務の割り振り指示 | 職種別

	n	横滑り	均等割	優秀者優先	閑職者優先	成長期待	育児・介護の考慮
商品開発・研究職	62	64.5	30.6	24.2	14.5	12.9	19.4
事務職	44	59.1	40.9	25.0	13.6	15.9	15.9
間接部門	274	52.6	40.9	22.6	21.9	20.1	19.7
配送・物流・運輸職	37	48.6	48.6	27.0	8.1	13.5	13.5
情報処理・通信技術職	74	47.3	41.9	25.7	12.2	20.3	14.9
生産工程・管理・製造	153	43.8	42.5	23.5	22.2	20.9	11.1
専門・技術職	102	43.1	45.1	29.4	15.7	13.7	16.7
営業・販売職	211	42.7	42.7	21.3	24.6	18.5	11.8
サービス職	54	40.7	44.4	18.5	11.1	16.7	11.1
その他	36	55.6	33.3	27.8	27.8	25.0	8.3

上司のうち業務の割り振り指示あり n=1047 (%)

調査結果

業務の割り振り指示 | 業種別

業務の割り振り指示を、産業別に見た。

「横滑り」の指示が出やすいのは、「医療、福祉」や「情報通信」。

「成長期待」の指示が出やすいのは、「製造・建設・インフラ系」や「サービス」。

業務の割り振り指示 | 業種別

	n	横滑り	均等割	優秀者優先	閑職者優先	成長期待	育児・介護の考慮
医療、福祉	75	54.7	48.0	26.7	13.3	16.0	17.3
情報通信	77	53.2	44.2	27.3	14.3	14.3	22.1
教育、学習支援業	24	50.0	33.3	25.0	25.0	12.5	12.5
製造・建設・インフラ系	408	49.5	39.0	25.5	22.1	19.4	14.7
サービス	433	46.2	42.0	21.5	19.4	19.2	14.3
その他	30	33.3	53.3	13.3	13.3	16.7	6.7

上司のうち業務の割り振り指示あり n=1047 (%)

調査結果

問題発生率

業務の割り振り指示の内容別に、問題発生率を見た。

「優秀者優先」の業務割り振り指示は、様々な問題の発生と関連している。

問題発生率 | 業務の割り振り指示別

	商品やサービスの提供に重大な混乱が生じた	売上高や利益額などの目標達成に大きな影響を及ぼした	主要な業務の進行・手続きに深刻な遅れが生じた	チームの運営に重要な影響を及ぼした
優秀者優先	21.0	19.8	34.3	41.9
横滑り	17.4	16.2	24.5	33.4
閑職者優先	15.6	17.6	26.8	36.1
育児・介護の考慮	16.6	17.8	26.1	35.0
均等割	14.7	12.6	20.0	30.1
成長期待	14.0	17.1	27.5	36.3

上司のうち業務の割り振り指示あり n=1047

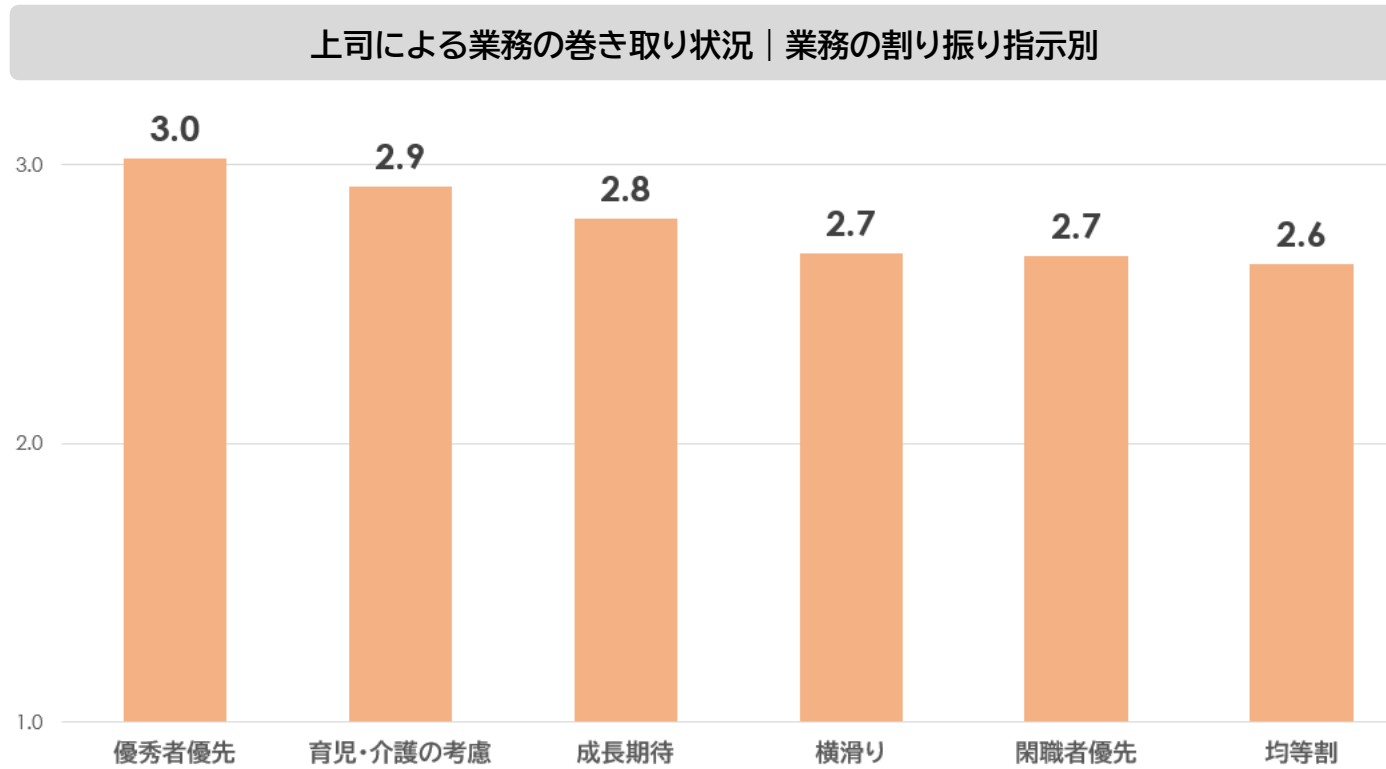
(%)

※数値は、「とてもあてはまる」と「あてはまる」の合計。

調査結果

上司による業務の巻き取り

業務の割り振り指示の内容別に、上司による業務の巻き取り状況を見た。
指示内容別に見た時、上司が最も業務を巻き取っているのは「優秀者優先」。
一方、上司による業務の巻き取りが生じにくい指示内容は、「均等割」。



上司のうち業務の割り振り指示あり n=1047 (pt)

以下の設問で、上司による業務の巻き取り状況を聴取。
自分が前任者が行っていた業務の一部を引き受けた
自分の残業時間が増えた
休日に仕事をすることが増えた

調査結果

チーム状況

業務の割り振り指示別に、チームの状況を見た。

「成長期待」の割り振り指示では、「積極性向上」「責任感向上」「伸び伸び行動」の割合が高い。

他方、「優秀者優先」や「育児・介護の考慮」では、「雰囲気悪化」や「押し付け合い」の割合が高い。

チーム状況 | 業務の割り振り指示別

	積極性向上 <small>チームのメンバーが積極的に業務に取り組むようになった</small>	責任感向上 <small>チームのメンバーそれぞれが責任感をもって業務に取り組むようになった</small>	伸び伸び行動 <small>チームのメンバーが伸び伸び行動できるようになった</small>	雰囲気悪化 <small>チーム内の雰囲気が悪くなった</small>	押し付け合い <small>仕事や責任を押し付け合うようになった</small>
成長期待	39.4	42.0	24.4	14.0	8.8
育児・介護の考慮	36.3	41.4	23.6	16.6	14.6
閑職者優先	33.2	38.0	22.4	14.6	11.7
優秀者優先	32.3	35.5	17.3	18.5	16.1
均等割	29.4	34.7	18.2	13.3	9.4
横滑り	28.1	34.4	17.6	13.6	12.1

上司のうち業務の割り振り指示あり n=1047
















(%)

※数値は、「とてもそう思う」と「ややそう思う」の合計。

サマリ

業務の割り振り指示別の特徴

育成志向、平等志向、傾斜配分志向の3つの観点から、業務の割り振り指示別の特徴をまとめた。

割り振り志向	育成志向 	平等志向 	傾斜配分志向 
割り振り指示のタイプ	成長期待	均等割 横滑り	優秀者優先 閑職者優先 育児・介護の考慮
問題発生率	発生しにくい 	発生しにくい 	発生しやすい 
上司による業務の巻き取り	やや発生しやすい 	発生しにくい 	発生しやすい 
チームメンバーの 積極性・責任感	向上しやすい 	向上しにくい 	やや向上しやすい 
チームの雰囲気悪化 押し付け合い	発生しにくい 	やや発生しやすい 	発生しやすい 

図表中の○△×は、比較した際の相対的な特徴を示したものの。



PERSOL

パーソル 総合研究所

[前任による引き継ぎ方編] 離脱を伝えて、業務を引き継ぐ

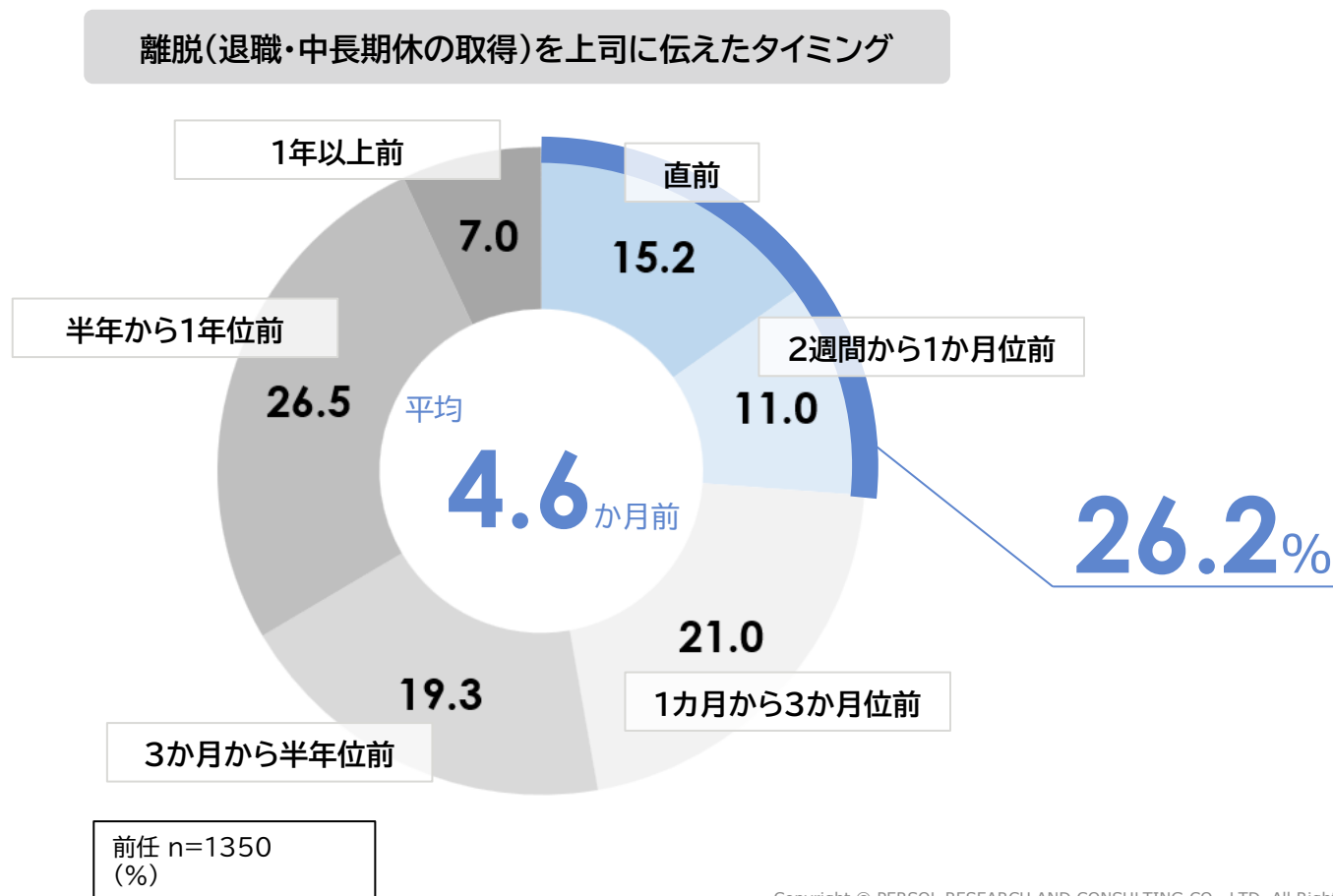
株式会社パーソル総合研究所 シンクタンク本部

調査結果

離脱(退職・中長期休の取得)を上司に伝えたタイミング

退職・中長期休の取得の際、上司にその意思を伝える時期は、平均で4.6か月前。

ただし、直前から1か月位前に伝える割合も26.2%にのぼる。

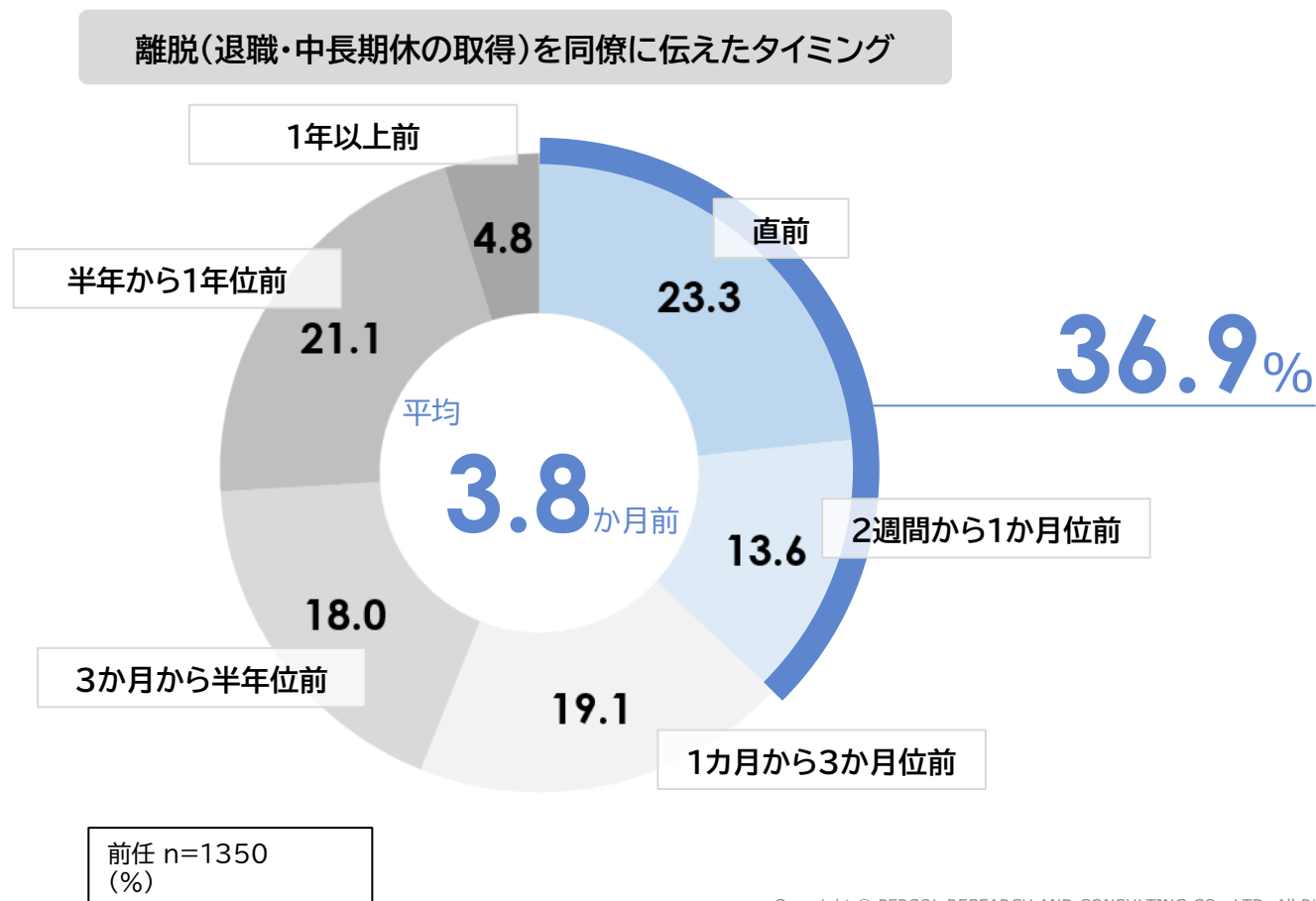


調査結果

離脱(退職・中長期休の取得)を同僚に伝えたタイミング

退職・中長期休の取得の際、同僚にその意思を伝える時期は、平均で3.8か月前。

ただし、直前から1か月位前に伝える割合も36.9%にのぼる。

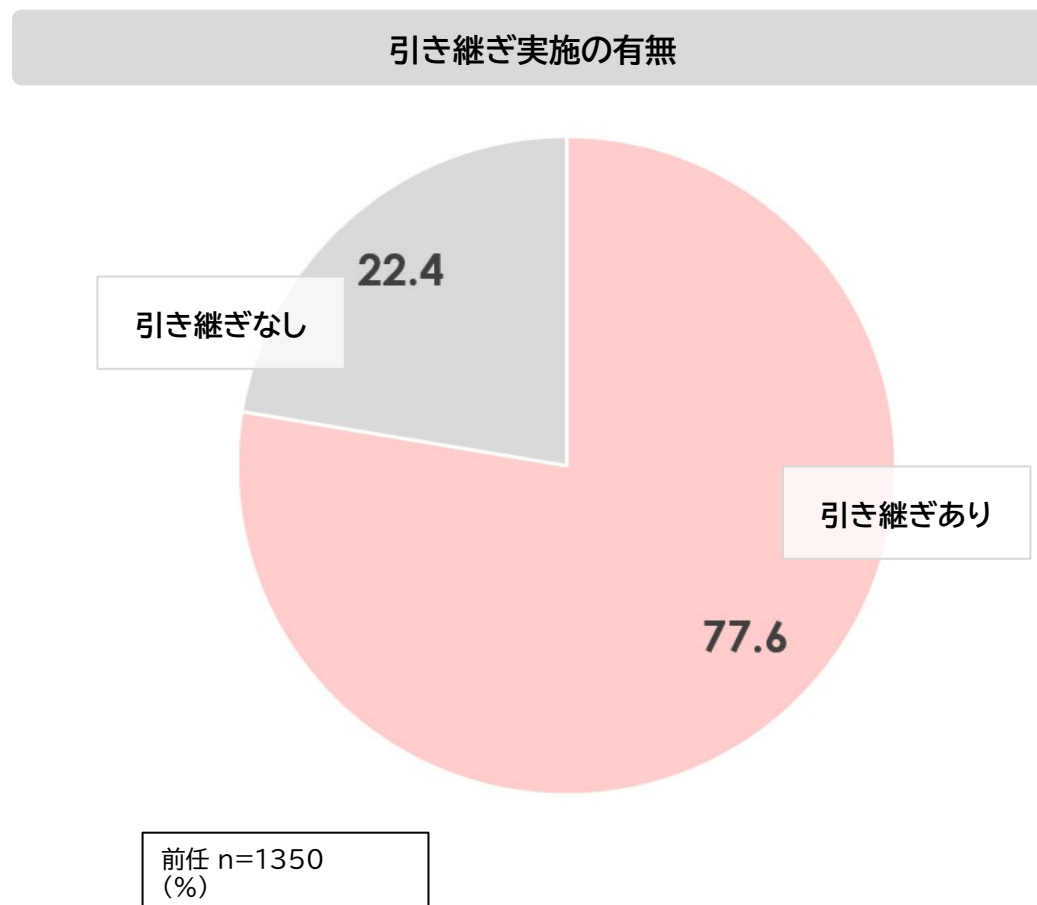


調査結果

前任による引き継ぎ実施の有無

退職・中長期休の取得の際に、業務の引き継ぎを行っている前任は、77.6%。

5人のうち1人以上が、引き継ぎを行うことなく、退職・中長期休の取得に至っている。



調査結果

前任による引き継ぎ方法

業務の引き継ぎ方法は、「業務内容の説明を行った」「わからないことを聞いて、解説した」などの説明が中心。他方、引き継ぎの際に実際に行ってもらった業務に対するフィードバックの実施は半数に届かない。

引き継ぎ方法

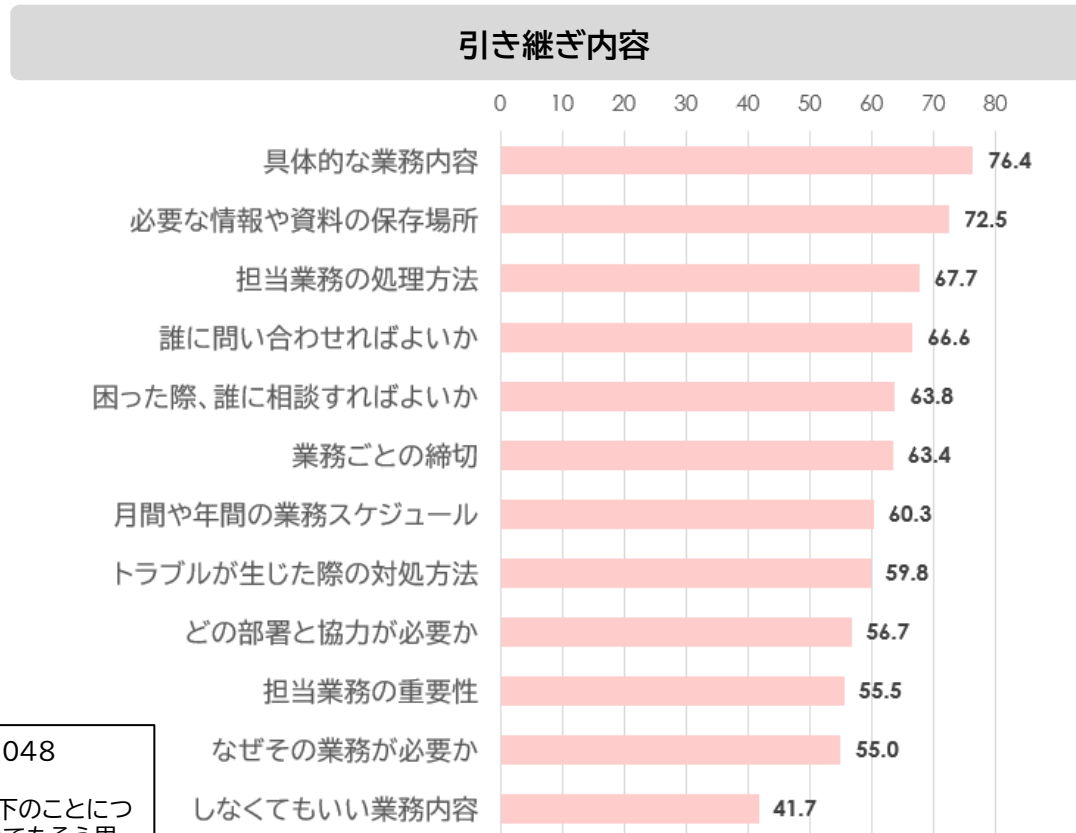
説明	業務内容の説明を行った	75.2
	わからないことを聞いて、解説した	66.4
	マニュアルや業務内容の資料を渡した	64.1
見本提示	自分が業務しているところを、実際に見てもらった	56.0
	業務を区切って、具体的な作業の手順を見てもらった	53.6
試行	一緒に業務を行った	65.3
	業務を1人で実際に行ってもらった	51.1
フィードバック	実際に行ってもらった業務について、改善すべきところを伝えた	49.0
	実際に行ってもらった業務について、よかったところを伝えた	46.5

前任のうち引き継ぎ実施
n=1048
(%)

調査結果

引き継ぎ内容

業務の引き継ぎ内容は、「具体的な業務内容」「必要な情報や資料の保存場所」など、すぐに必要となるものが高い。他方、「しなくてもいい業務内容」は最も低い41.7%で、業務の範囲は明確になされないまま引き継がれている。



前任のうち引き継ぎ実施 n=1048
(%)

※数値は、「引き継ぎの際に以下のことについて伝えましたか」に対して「とても思う」「やや思う」と答えた合計。

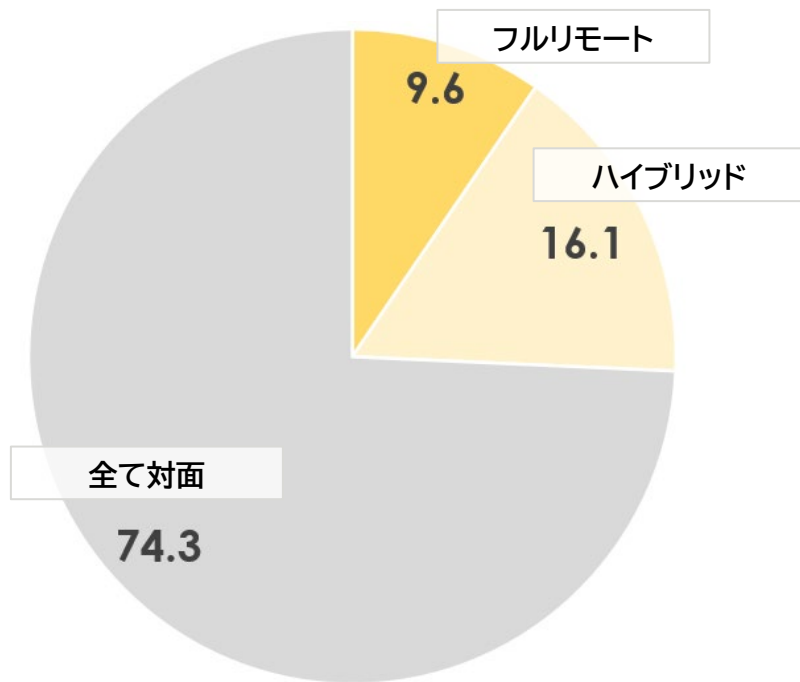
調査結果

引き継ぎ時のテレワーク実施状況／業務マニュアル

引き継ぎの9.6%は全てテレワークで行われている一方、74.3%は全て対面。

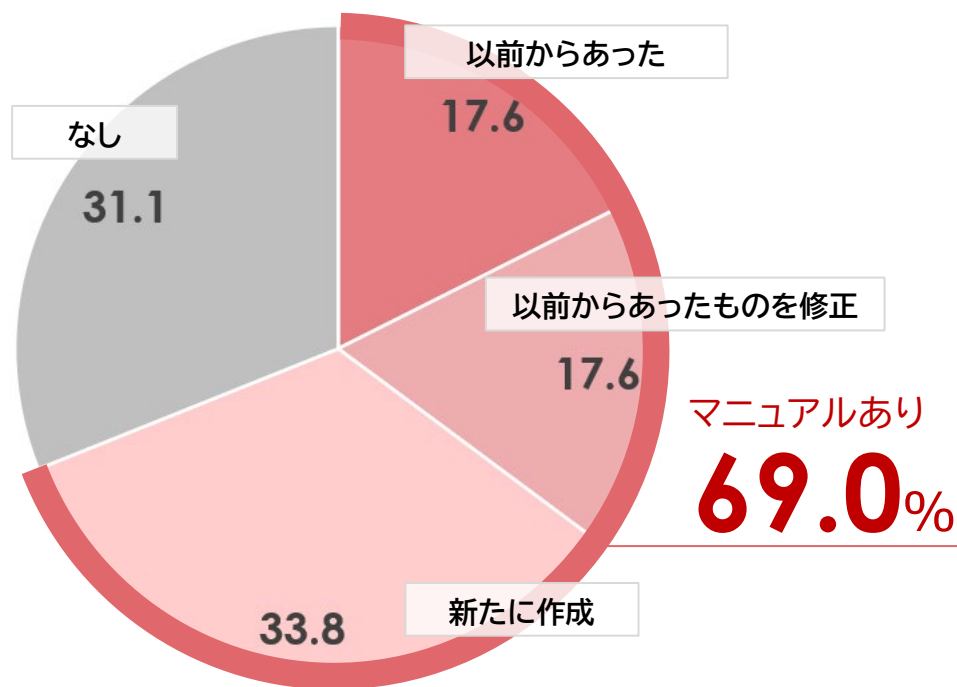
引き継ぎの際にマニュアルがあるのは69.0%で、残りの約3割は引き継ぎ業務の内容が文書化されていない。

引き継ぎ時テレワーク



前任のうち引き継ぎ実施
n=1048
(%)

業務マニュアル

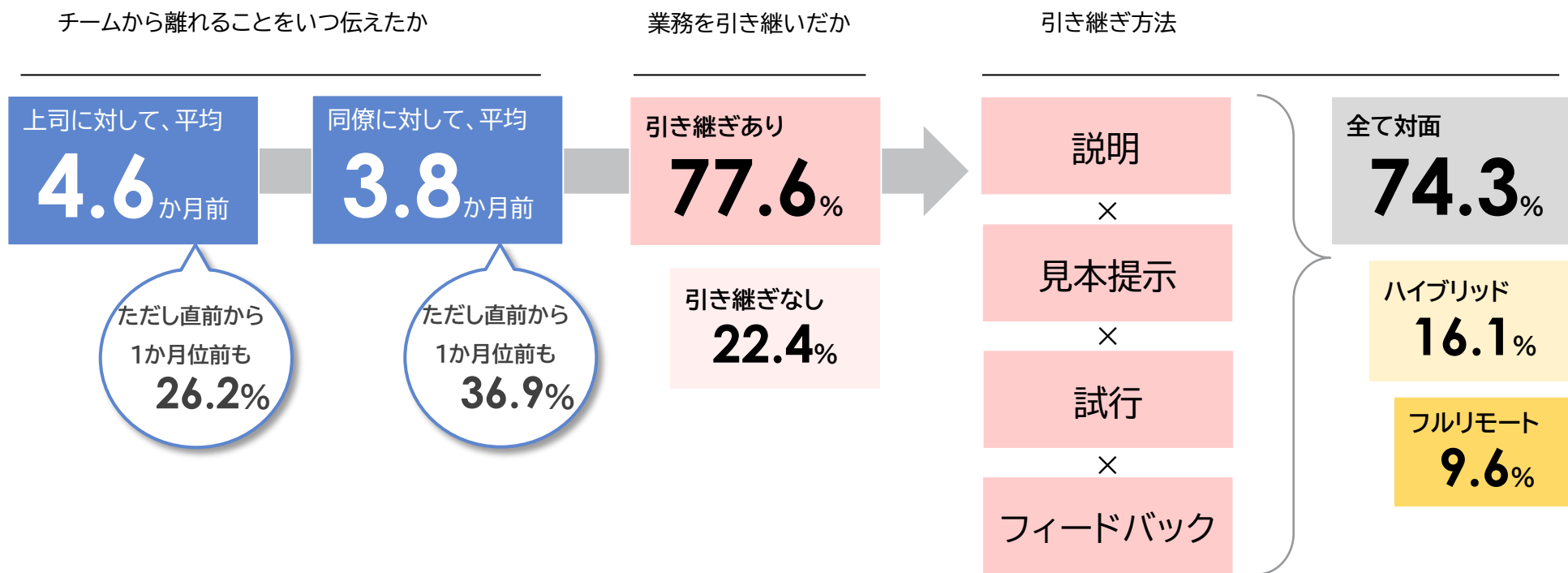


前任のうち引き継ぎ実施
n=1048
(%)

サマリ

離脱(退職・中長期休の取得)フロー

退職者・中長期休の取得者の離脱フローを、以下にまとめた。





PERSOL

パーソル 総合研究所

[後任によるチームで引き継ぎ編] 業務の引き継ぎを、成長機会に

株式会社パーソル総合研究所 シンクタンク本部

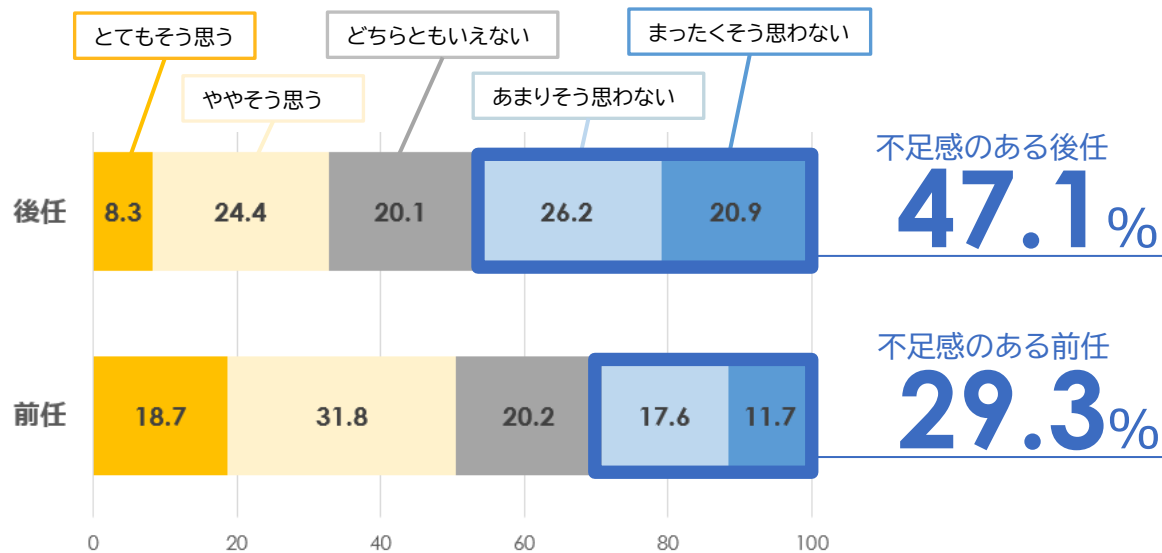
調査結果

引き継ぎ時間の確保

業務を引き継ぐ後任のおよそ半数にあたる47.1%が引き継ぎ時間に不足感を覚えている一方、前任は約3割にとどまる。後任の時間の不足感を職種別に見ると、「商品開発・研究職」が最も高く、「事務職」が続いている。

引き継ぎ時間の確保

引き継ぎを行う時間は、十分に確保できましたか。



後任 n=1350
前任(引き継ぎ実施)n=1048
(%)

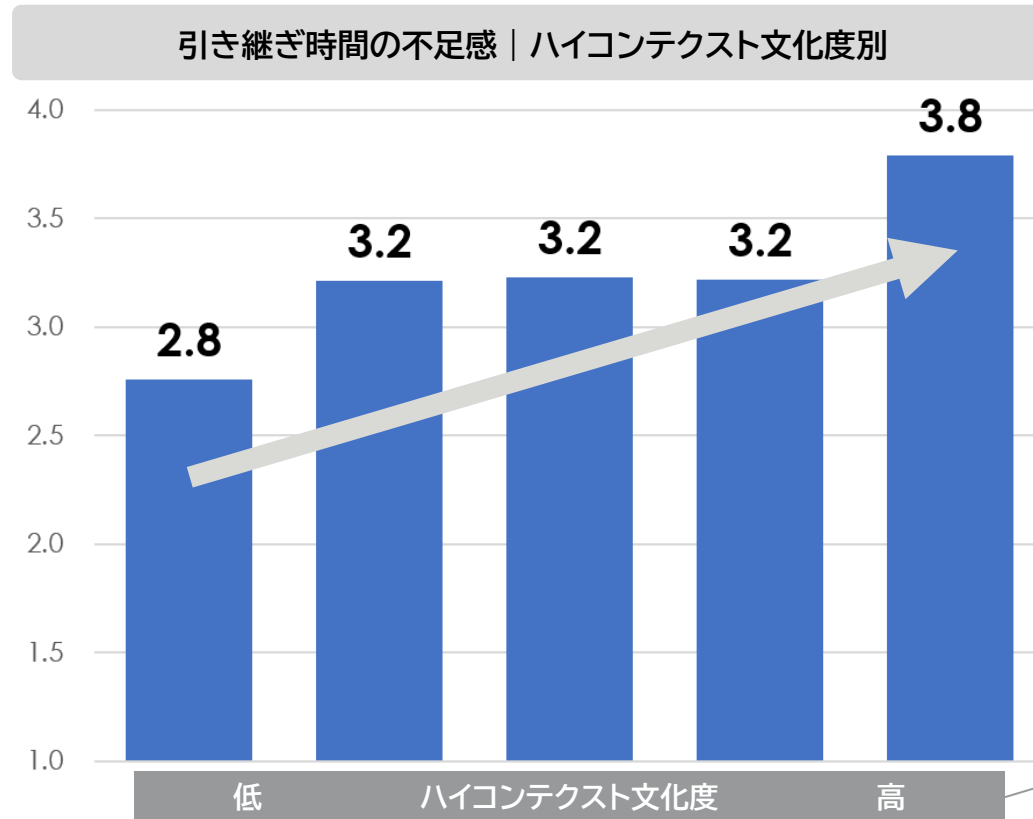
引き継ぎ時間の不足感 | 職種別(後任)

職種	n	不足感(%)
商品開発・研究職	73	57.5
事務職	152	52.0
生産工程・管理・製造	168	49.4
サービス職	60	48.3
専門・技術職	151	48.3
営業・販売職	224	47.8
情報処理・通信技術職	110	45.5
間接部門	294	43.5
配送・物流・運輸職	77	39.0
その他	41	36.6

調査結果

引き継ぎ時間の不足感 | ハイコンテキスト文化度別

業務を引き継ぐ時間を確保しにくいチームには、空気を読むことが求められ、暗黙のルールが重視される「ハイコンテキスト文化」の傾向がある。



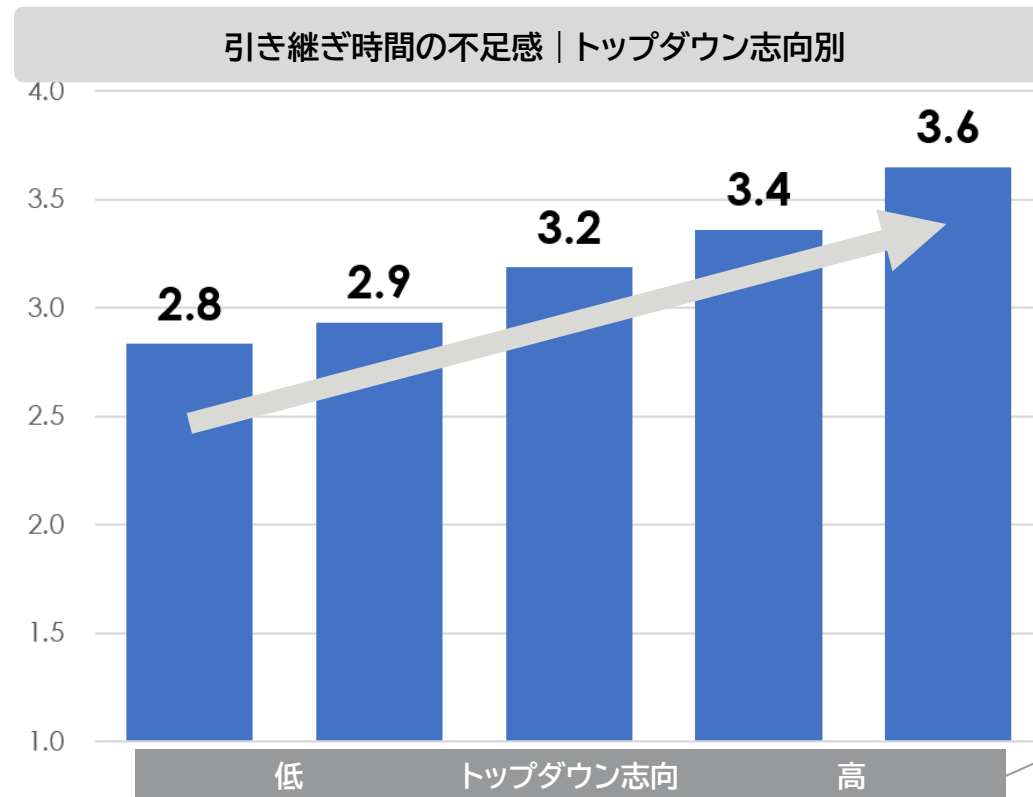
後任 n=1350 (pt)
ハイコンテキスト文化度の群分けは等分割

「あれ」や「それ」で言いたいことが伝わる
空気を読むことが大切だ
暗黙のルールが多くある等

調査結果

引き継ぎ時間の不足感 | トップダウン志向別

業務を引き継ぐ時間を確保しにくいチームには、「トップダウン志向」の傾向がある。



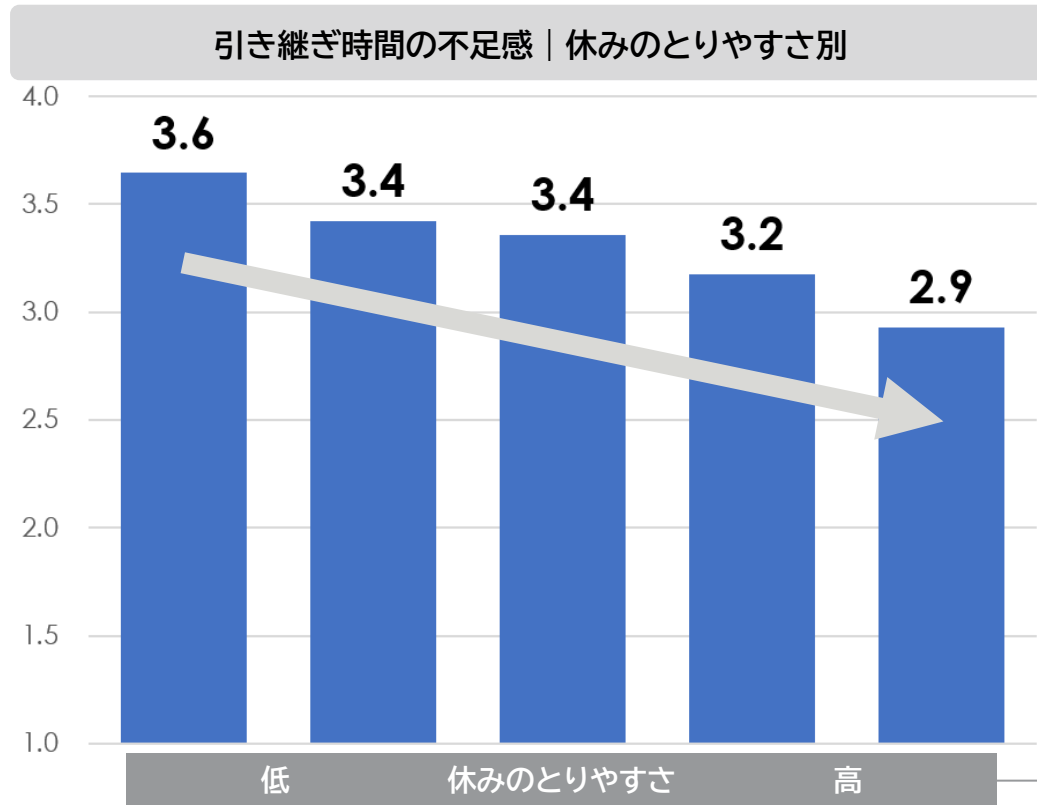
後任 n=1350 (pt)
階層・序列意識の群分けは等分割

決定事項は上から下に降りてくる
役職に関係なく、活発な意見交換
が行われている(逆転項目)
肩書が重要である等

調査結果

引き継ぎ時間の不足感 | 休みのとりやすさ別

業務を引き継ぐ時間を確保しにくいチームには、「日常的に休みが取りにくい」という傾向がある。



後任 n=1350 (pt)
休みのとりやすさの群分けは等分割

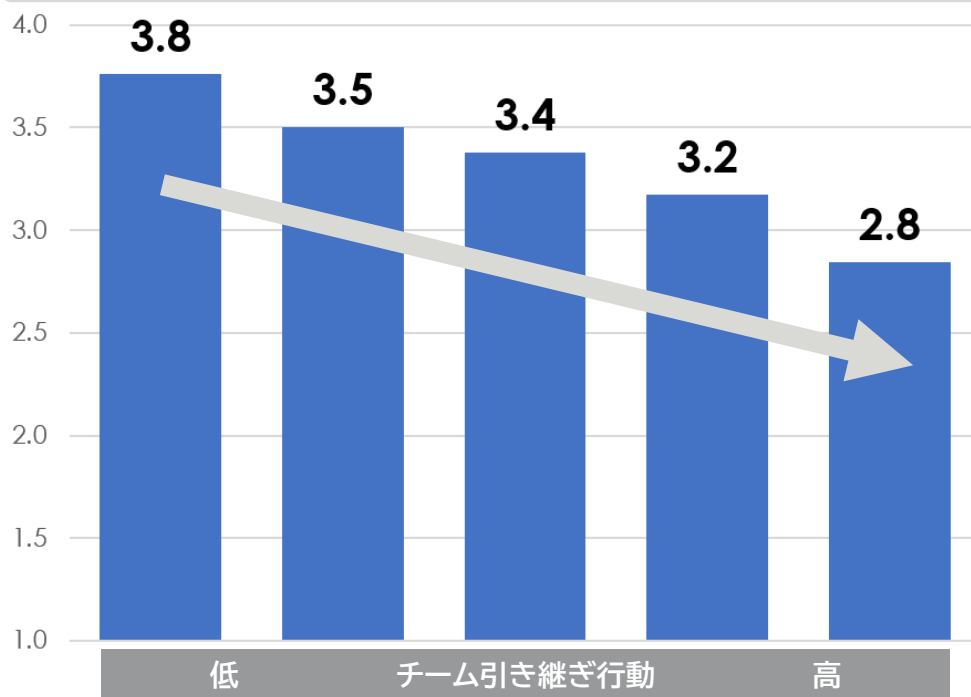
有給取得日数が多い男女ともに育休・産休をとりやすい等

調査結果

チーム引き継ぎ行動

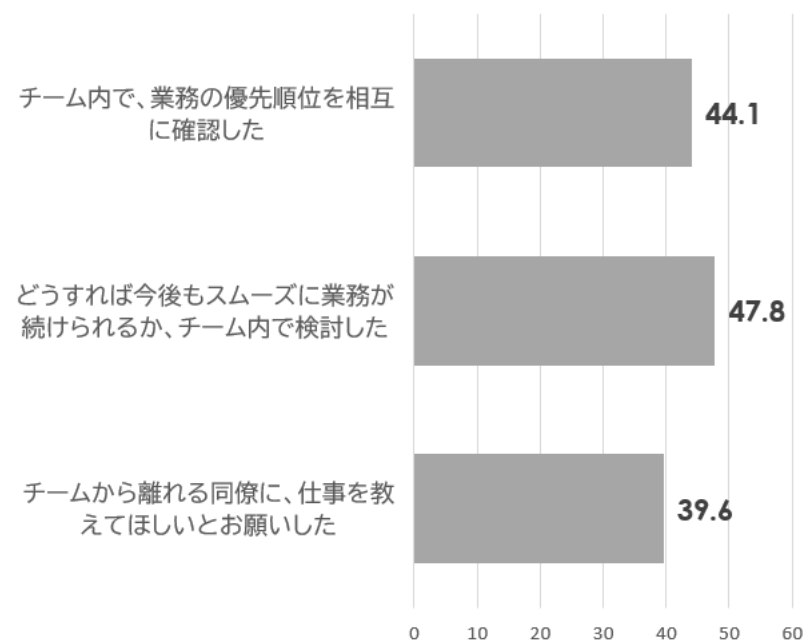
後任がチームメンバーと連携して引継ぎ対応をすることで、引き継ぎ時間の不足感が軽減される。
他方、その実施率は、いずれも半数を下回る。

引き継ぎ時間の不足感 | チーム引き継ぎ行動別



後任 n=1350
(pt)
チームでの引き継ぎ行動
の群分けは等分割

チーム引き継ぎ行動の実施率



後任 n=1350
(%)
※数値は「あてはまる」
「ややあてはまる」の合計。

調査結果

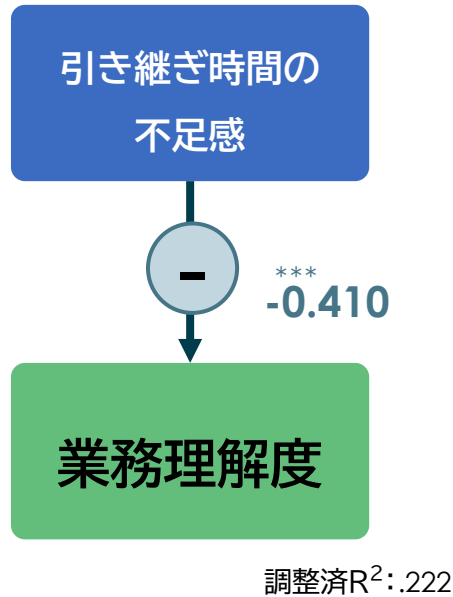
引き継ぎ時間の不足感と業務理解度

引き継ぎ時間の不足感と、引き継ぐ業務に対する後任の理解度(業務理解度)の間には負の関係が見られた。

業務理解度を細分化してみると、「具体的な業務内容」の理解度が最も高かった。

他方、「しなくてもいい業務内容」や「トラブルが生じた際の対処方法」の理解度は低かった。

引き継ぎ時間の不足感と業務理解度の関連性



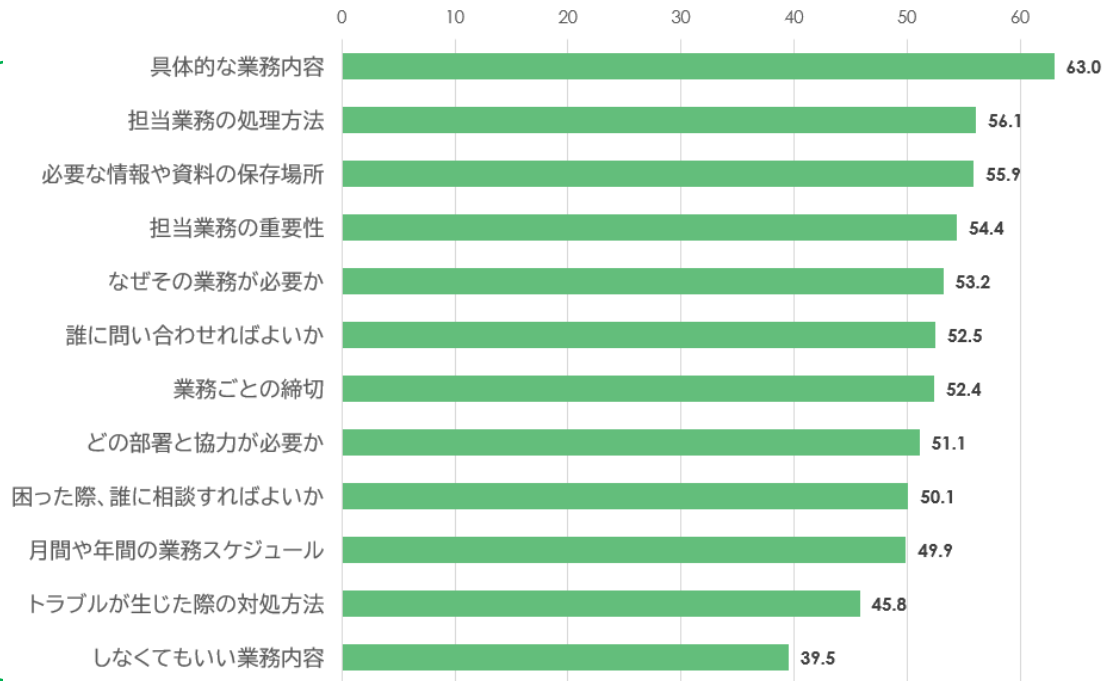
重回帰分析

■統制変数 | 性別、年齢、チームサイズ、職位、業種、職種、従業員規模

■分析対象 | 後任 n=1350

***: 0.1%水準で統計的に有意

業務の個別理解

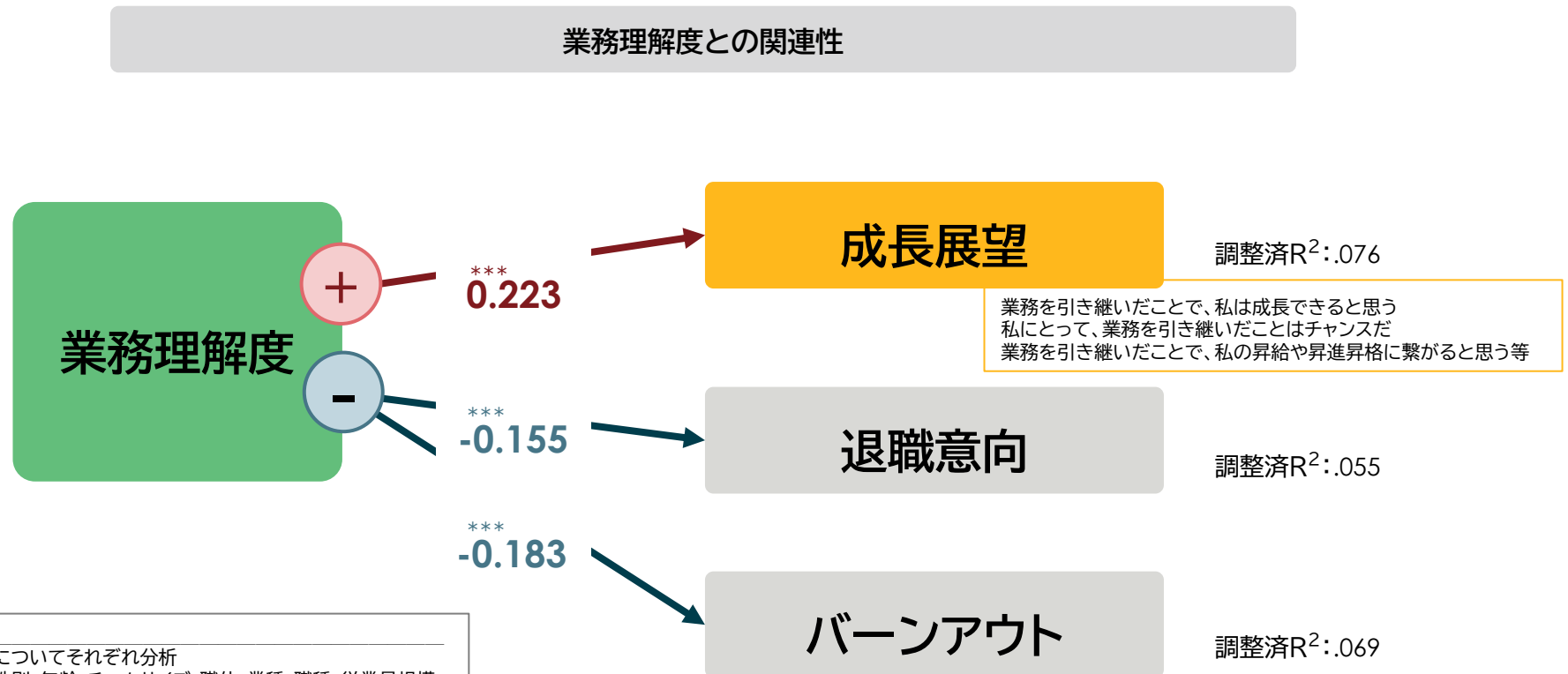


後任 n=1350
(%)
※数値は「とてもそう思う」「ややそう思う」の合計。

調査結果

業務理解度との関連性

重回帰分析を行ったところ、後任の業務理解度と成長展望には正の関連性が見られた。
また、業務理解度と退職意向には負の関連性が見られた。



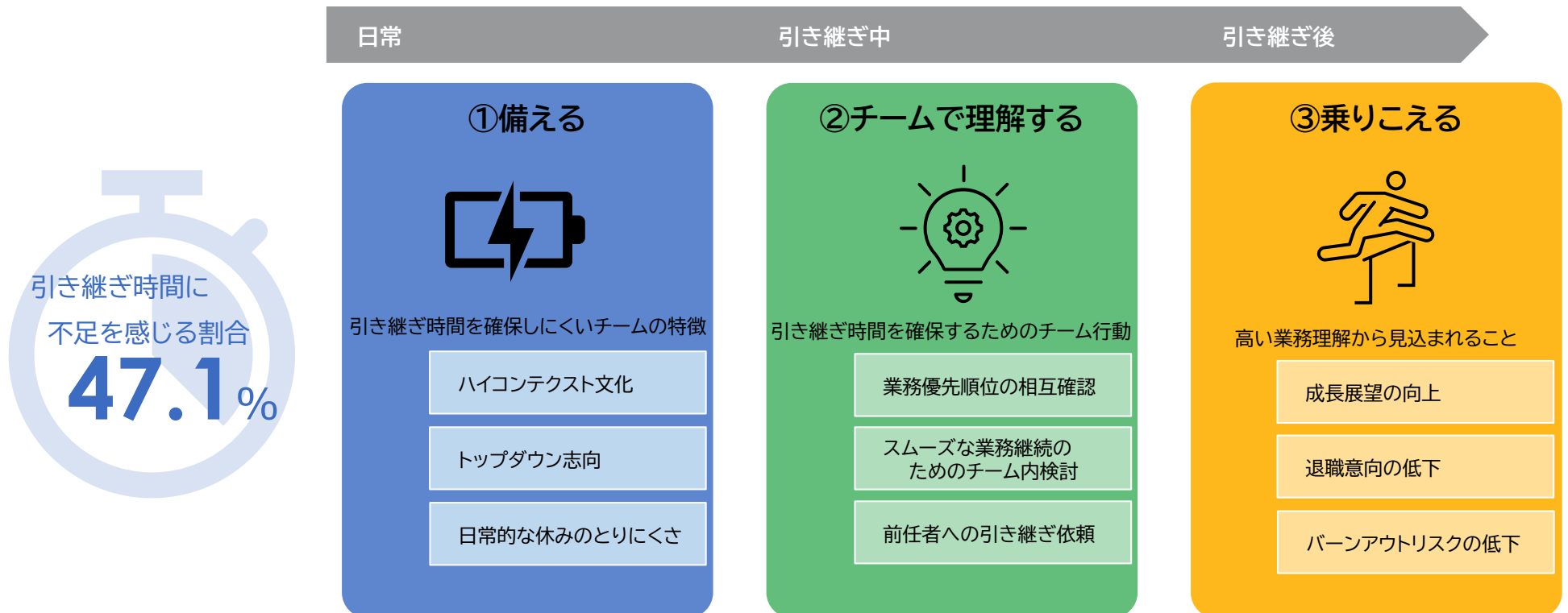
重回帰分析
各独立変数についてそれぞれ分析
統制変数 | 性別・年齢・チームサイズ・職位・業種・職種・従業員規模
分析対象 | 後任 n=1350
***:0.1%水準で有意
バーンアウトは、以下論文のWork-related burnout項目を一部
改変。Kristensen et al. (2005). The Copenhagen
burnout inventory. *Work & Stress*, 19(3), 192-207.

サマリ

業務理解を高める引き継ぎのためのフローチャート

引き継ぎ担当となった後任のおよそ半数が、引き継ぎ時間に不足を感じている。

業務理解を高める際に重要となってくる時間の不足感を軽減するためには、①欠員発生にかかわらず、日常的にチームの文化を見直し、備えることや、②実際の欠員発生の際には、引き継ぎ時間を確保するために各自の動きを見直し、チームで理解することが重要。また、③高い業務理解は、成長展望の向上や退職意向の低下などに関連しており、欠員発生後の苦境を乗り越えるカギである。





PERSOL

パーソル 総合研究所

Appendix

株式会社パーソル総合研究所 シンクタンク本部

資料

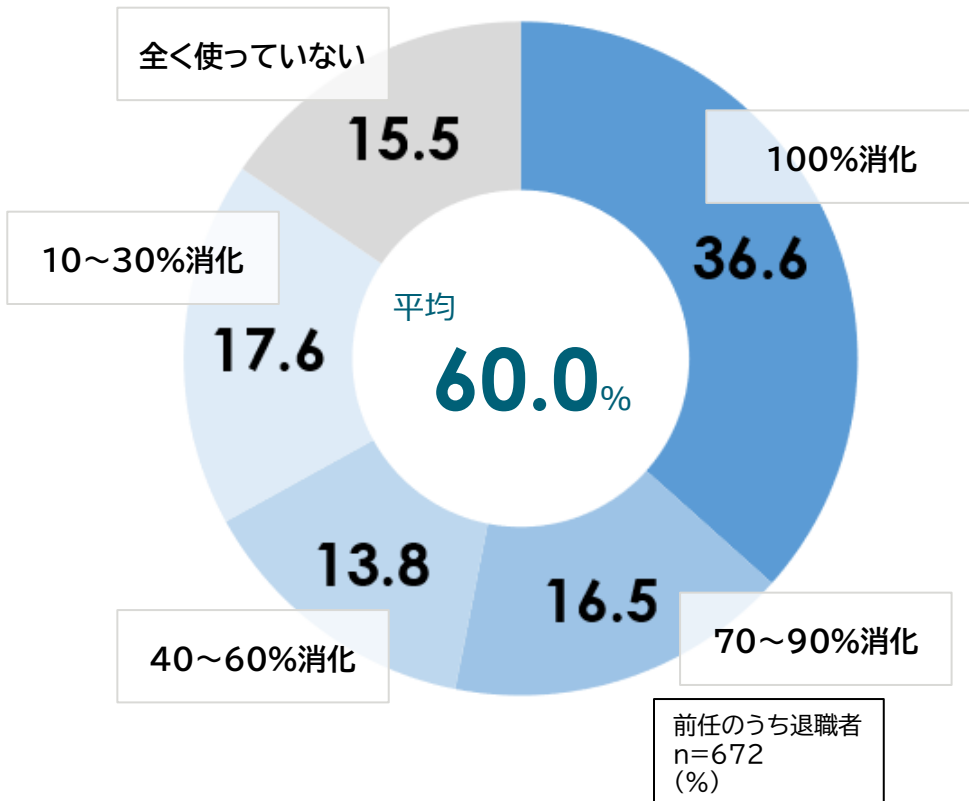
退職時の有給休暇

退職時の有給休暇の消化率は、平均で60.0%。

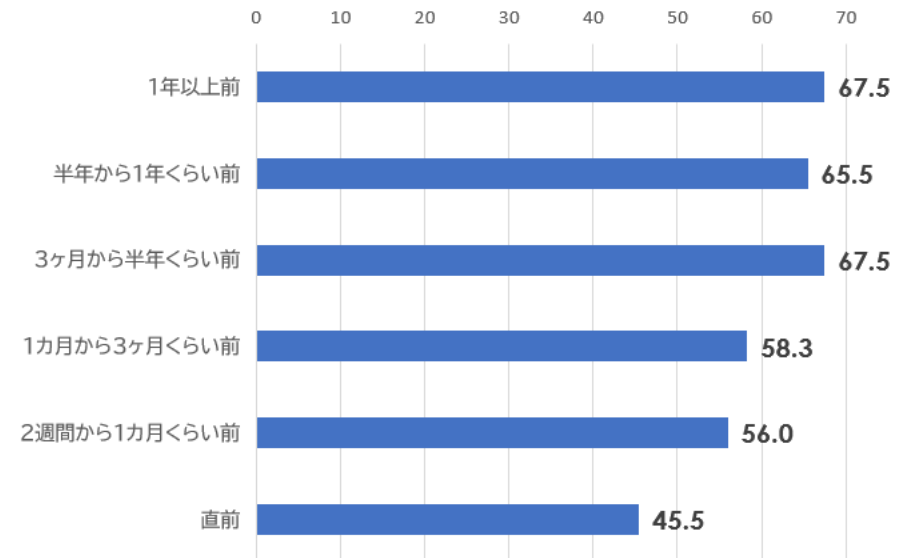
退職者の36.6%が100%消化している一方、15.5%は全く使っていない。

退職の伝達時期が早期であるほど、消化率が高い。

有給休暇の消化率



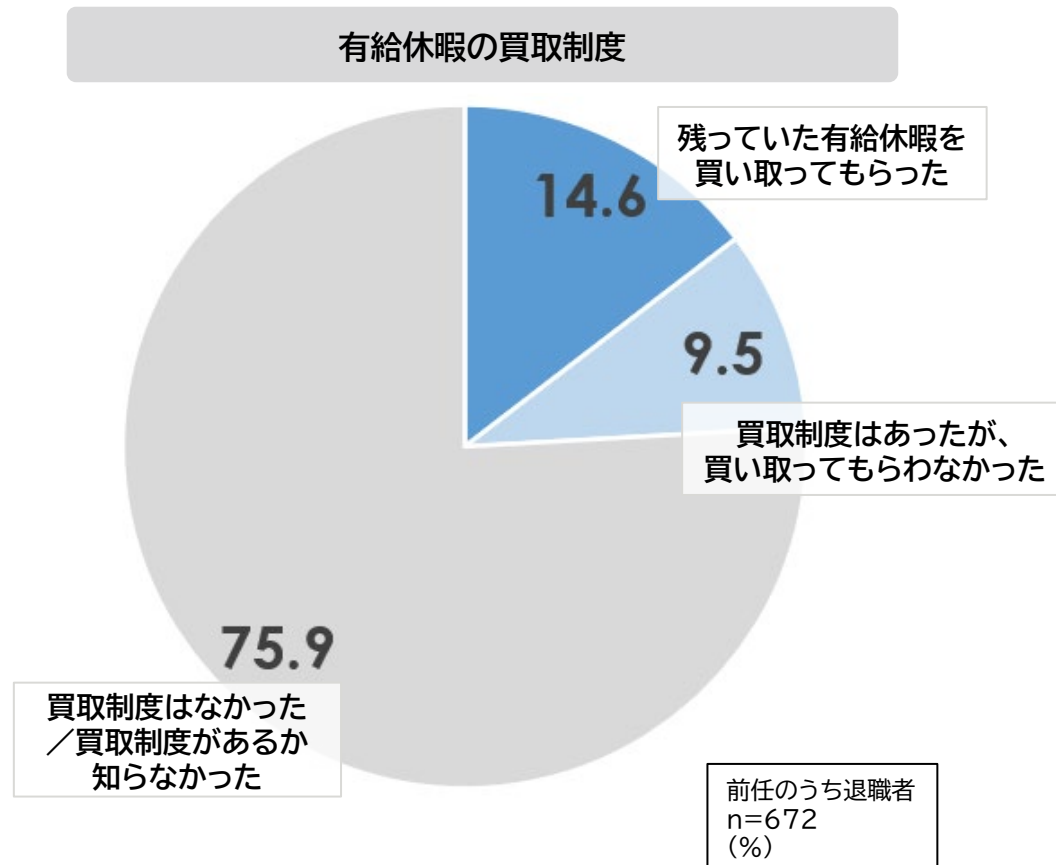
有給休暇の消化率 | 退職の伝達時期別



資料

退職時の有給休暇の制度・利用率

退職の際、14.6%が有給休暇の買取制度を利用していた。



資料

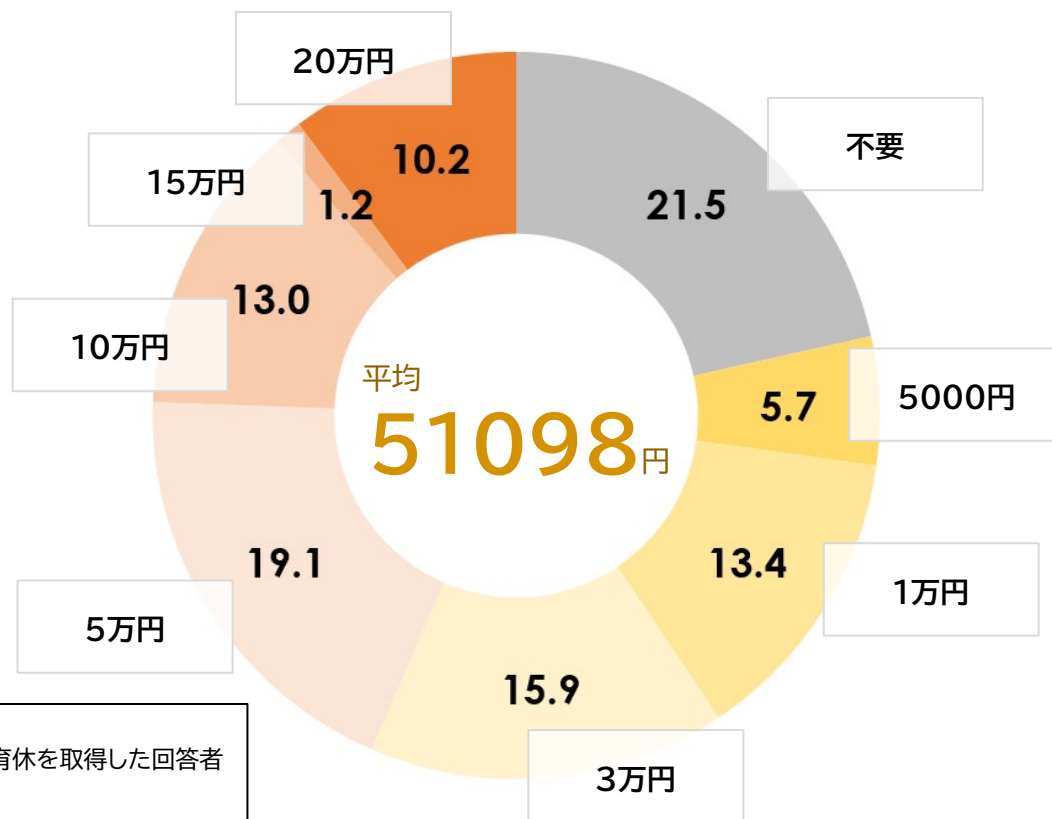
産休・育休手当(一時金)

同僚が産休・育休を取得する際、送り出す同僚に支給される手当(一時金)の希望額を聞いたところ、平均で51098円だった。

回答別では、「不要」が最多だが、「5万円」や「3万円」にも回答が集まった。

産休・育休手当(一時金)の希望額と、残業時間との間に一定の関連性が見られた。

産休・育休手当(一時金)の希望額



産休・育休手当(一時金)との関連性

	相関係数
(産休・育休取得後) 残業時間	0.20 **
(産休・育休取得前) 前任との日常的なコミュニケーションの量	0.15 *
(産休・育休取得後) 業務負担感	0.09
チームサイズ	0.02

後任のうち、同僚が産休・育休を取得した回答者
n=246
相関係数は、スピアマンの順位相関
**:1%水準で有意、*5%水準で有意

後任のうち、同僚が産休・育休を取得した回答者
n=246
(%)

資料

回答者属性 | スクリーニング調査

スクリーニング調査(n = 37244)

性年代	構成比(%)
男性20代	1.7
男性30代	9.2
男性40代	23.8
男性50代	40.0
女性20代	3.7
女性30代	7.6
女性40代	8.2
女性50代	5.8

業種	構成比(%)
製造・建設・インフラ系	38.6
情報通信	8.2
サービス	40.3
教育、学習支援業	1.7
医療、福祉	7.6
その他	3.8

従業員規模	構成比(%)
10~100人未満	30.2
100~200人未満	10.6
200~500人未満	13.1
500~1000人未満	9.2
1000~2000人未満	7.9
2000~1万人未満	15.0
1万人以上	13.9

職位	構成比(%)
一般社員・従業員	54.4
リーダー・係長相当	20.9
課長相当	15.7
部長相当	7.3
事業部長相当	0.9
取締役相当	0.2
その他管理職	0.5

勤続年数	構成比(%)
1年未満	3.4
1~3年未満	7.6
3~5年未満	8.2
5~10年未満	16.8
10~15年未満	14.6
15~20年未満	12.9
20年以上	36.1

チームサイズ	構成比(%)
1~3人	12.0
4~6人	26.8
7~13人	29.9
14~20人	11.4
21~30人	6.5
31~40人	2.6
41~50人	1.7
51人以上	4.8
わからない	4.2

※日常的なコミュニケーションがあり、目標を共有している集団をチームとして回答を求めた。

資料

回答者属性 | 本調査

本調査(n = 各1350)

性年代	構成比(%)		
	前任	後任	上司
男性20代	2.1	1.9	0.3
男性30代	9.6	10.7	7.4
男性40代	15.6	24.7	26.1
男性50代	24.3	28.5	49.6
女性20代	11.9	6.6	1.9
女性30代	21.8	9.6	5.0
女性40代	9.9	11.3	5.9
女性50代	4.8	6.7	3.7

業種	構成比(%)		
	前任	後任	上司
製造・建設・インフラ系	30.0	36.5	37.3
情報通信	6.7	8.3	7.3
サービス	43.0	39.6	42.6
教育、学習支援業	2.5	2.1	2.2
医療、福祉	13.6	10.1	7.3
その他	4.2	3.4	3.3

従業員規模	構成比(%)		
	前任	後任	上司
10~100人未満	32.4	23.3	23.0
100~200人未満	9.9	11.0	10.6
200~500人未満	13.9	13.3	13.1
500~1000人未満	10.6	10.6	10.1
1000~2000人未満	8.6	9.3	8.9
2000~1万人未満	13.3	18.0	16.6
1万人以上	11.3	14.4	17.7

職位	構成比(%)		
	前任	後任	上司
一般社員・従業員	65.0	56.7	0.0
リーダー・係長相当	20.6	23.3	41.8
課長相当	9.0	15.0	32.6
部長相当	4.1	4.0	17.3
事業部長相当	1.2	0.8	2.8
取締役相当	0.0	0.1	0.4
その他管理職	0.1	0.1	5.1

勤続年数	構成比(%)		
	前任	後任	上司
1年未満	8.1	2.9	1.8
1~3年未満	14.9	9.7	4.1
3~5年未満	13.0	10.0	6.1
5~10年未満	23.3	19.9	12.5
10~15年未満	14.1	15.2	11.6
15~20年未満	10.3	14.0	14.3
20年以上	16.1	28.3	49.3

チームサイズ	構成比(%)		
	前任	後任	上司
1~3人	11.9	10.7	5.6
4~6人	27.9	31.9	21.6
7~13人	28.6	32.6	30.1
14~20人	12.1	10.9	15.6
21~30人	7.1	6.3	9.0
31~40人	2.5	2.4	4.7
41~50人	1.7	1.6	3.6
51人以上	5.0	3.3	8.7
わからない	3.3	0.4	1.0

※日常的なコミュニケーションがあり、目標を共有している
 集団をチームとして回答を求めた。

資料

退職・中長期休の取得理由・離脱後感情 | 本調査:前任

退職者(n = 672)

退職理由	割合(%)
人間関係が悪かった	21.0
労働時間が長かった	6.8
会社の風土・文化が合わなかった	9.4
能力・実績への評価に不満があった	4.8
給与に不満があった	11.6
仕事内容に不満があった	9.4
会社に将来性がないと感じた	10.4
病気・ケガ	2.8
精神疾患(うつ病、適応障害など)	4.9
進学・学業	0.1
出産・育児	0.6
介護	0.9
家庭の事情(転居など)	3.4
事業が閉鎖した	1.9
会社が倒産した	1.3
早期退職制度を利用した	2.1
解雇・懲戒	2.2
その他	6.3

中長期休の取得者(n = 678)

中長期休(3か月以上)の取得理由	割合(%)
病気・ケガ	15.0
精神疾患(うつ病、適応障害など)	28.9
進学・学業	0.4
出産・育児	49.6
介護	2.7
家庭の事情(転居など)	1.2
会社都合(業績悪化、生産調整など)	0.4
その他	1.8

チーム復帰意向

もう一度同じチームで働きたいか	退職者 割合(%)	中長期休の取得者 割合(%)
とてもあてはまる	5.8	19.0
あてはまる	9.5	24.6
どちらともいえない	18.5	25.1
あてはまらない	19.9	13.1
まったくあてはまらない	46.3	18.1

チーム推奨度

友人や知人が働くことを勧めたいか	退職者 割合(%)	中長期休の取得者 割合(%)
とてもあてはまる	2.5	8.4
あてはまる	4.6	14.3
どちらともいえない	19.6	31.1
あてはまらない	21.3	20.8
まったくあてはまらない	51.9	25.4

資料

欠員発生にともなって行ったこと | 本調査:上司・後任

上司(n = 1350)

欠員発生にともなって行ったこと	割合(%)				
	あてはまる	ややあてはまる	どちらともいえない	あまりあてはまらない	あてはまらない
前任者が行っていた業務が必要かどうか検討した	7.6	21.4	24.0	16.4	30.5
前任者が行っていた一部の業務を取りやめた／削減した	5.4	18.7	24.7	17.0	34.2
チーム内で行っている業務が必要かどうか検討した	7.4	24.1	25.1	13.9	29.5
チーム内で行っている一部の業務を取りやめた／削減した	5.8	17.1	26.0	17.3	33.8
部下との面談を設けた／増やした	6.4	22.0	29.1	14.9	27.6
部下に、なぜ引き継ぎを依頼したか説明した	10.6	22.6	27.0	13.9	25.9
部下に期待することは何か伝えるようにした／より具体的に伝えるようにした	8.0	24.7	31.3	11.9	24.1
退職しそうな部下がいないか注意するようになった	8.6	23.9	26.1	13.8	27.6
部下の目標・ノルマを再検討した	5.9	18.0	27.9	17.3	31.0
人事に相談した	16.2	19.3	18.5	13.6	32.4
役員に報告した	16.5	17.5	18.4	13.0	34.7
他部署の役職者と情報を共有した	12.7	23.6	23.5	11.2	29.0

後任(n = 1350)

欠員発生にともなって行ったこと	割合(%)				
	あてはまる	ややあてはまる	どちらともいえない	あまりあてはまらない	あてはまらない
一部の業務の質を下げた	6.9	20.1	22.8	18.4	31.8
一部の業務を後回しにした	12.6	30.0	16.7	16.3	24.4
一部の業務を他部署や社外に依頼した	6.5	12.2	18.3	19.6	43.3
上司に相談した	12.7	26.4	19.4	15.0	26.6
他部署や顧客、取引先など業務の関係者に相談した	6.7	16.8	20.7	19.9	36.0
業務のことで、チームから離れた前任者に連絡した	7.0	14.4	15.7	17.3	45.6
残業を増やした	17.3	26.7	17.5	14.0	24.6
休日も働くようにした	6.5	12.1	13.5	18.3	49.6