

来春に間に合う！

新入社員 早期離職を防ぐ

データから知る

入社後ギャップと不安

ONLINE



アスマーク
Humap事業G マネージャー
磯辺 隆弘

この度はセミナーへのご参加誠にありがとうございました

本セミナー特典資料が、今後の業務にお役立ちできましたら幸いです。

別途、従業員満足度調査「ASQ」の資料ダウンロードご希望の方は、こちらからお申込みいただけます。

- [「3分でわかる“ASQ”」資料をダウンロードする](#)
- [製品について詳細を聞く](#)

Humapでは、従業員満足度調査をはじめ、ハラスメント対策・在席管理など6つのHRサービスを提供しております。

皆様の従業員総活躍をご支援できるよう、精一杯尽力して参ります。
今後ともよろしくお願いいたします。

ご不明点等ございましたらお気軽にお問い合わせくださいませ。



株式会社アスマーク 豎山

メールアドレス
humap_marketing@asmarq.co.jp

電話番号（代表）
03-5468-5101

● 過去にZ世代に着目した企画を実施したきっかけ・背景

企業訪問、アポイントの中で聞いた人事部担当者の声

「若い人(Z世代)は簡単に辞めてしまう」

「どうコミュニケーションをとっていいのかわからない」



世代間ギャップ?に大きく悩んでいるようだ...

コロナ渦以降、

「働き方改革」「テレワーク」「AI」「RPA」

このようなワードを耳にする機会も大きく増え、

コロナ前と比べると、働きやすい環境は整ってきていると思います。

とてもいいことだと思う一方で...

「ホワイトすぎる職場」から去る若者が増えている

といった話も耳にします。



他世代と比較することで

Z世代の職場に対するギャップや不安・仕事の価値観を理解するとともに

早期離職防止のために考えておきたいポイントをお伝えします

Agenda

- ① データから知る！
新入社員に生じがちなギャップと職場における不安
- ② 新卒（Z世代）の仕事意識
- ③ 自社に生じがちなギャップや弱みを知り、
新入社員の早期離職を防ぐ定着施策を考える

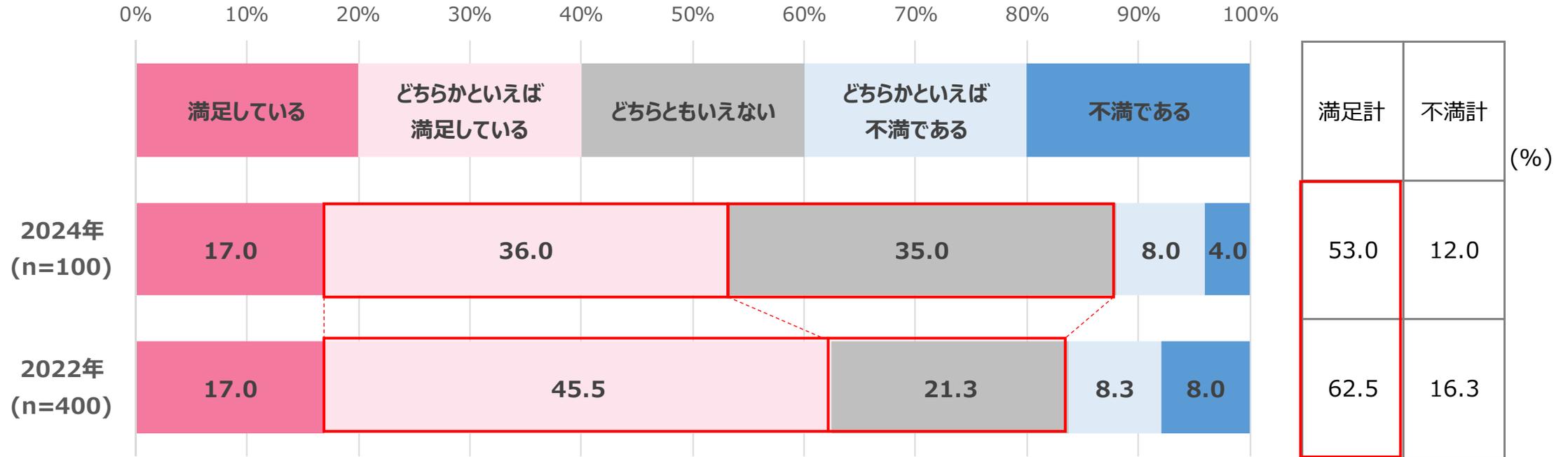
Agenda

- ① データから知る！
新入社員に生じがちなギャップと職場における不安
- ② 新卒（Z世代）の仕事意識
- ③ 自社に生じがちなギャップや弱みを知り、
新入社員の早期離職を防ぐ定着施策を考える

新入社員の入社後満足度は？(22年調査と比較)

入社後満足度(満足計)は53%で2022年のコロナ禍であった頃と比べて低下しています。
(詳細を見ると「どちらかといえば満足している」が減少、「どちらともいえない」層が増加)

Q.総合的に考えて、現在お勤めの会社に「入社してよかった」と思いますか。満足度でお答えください。

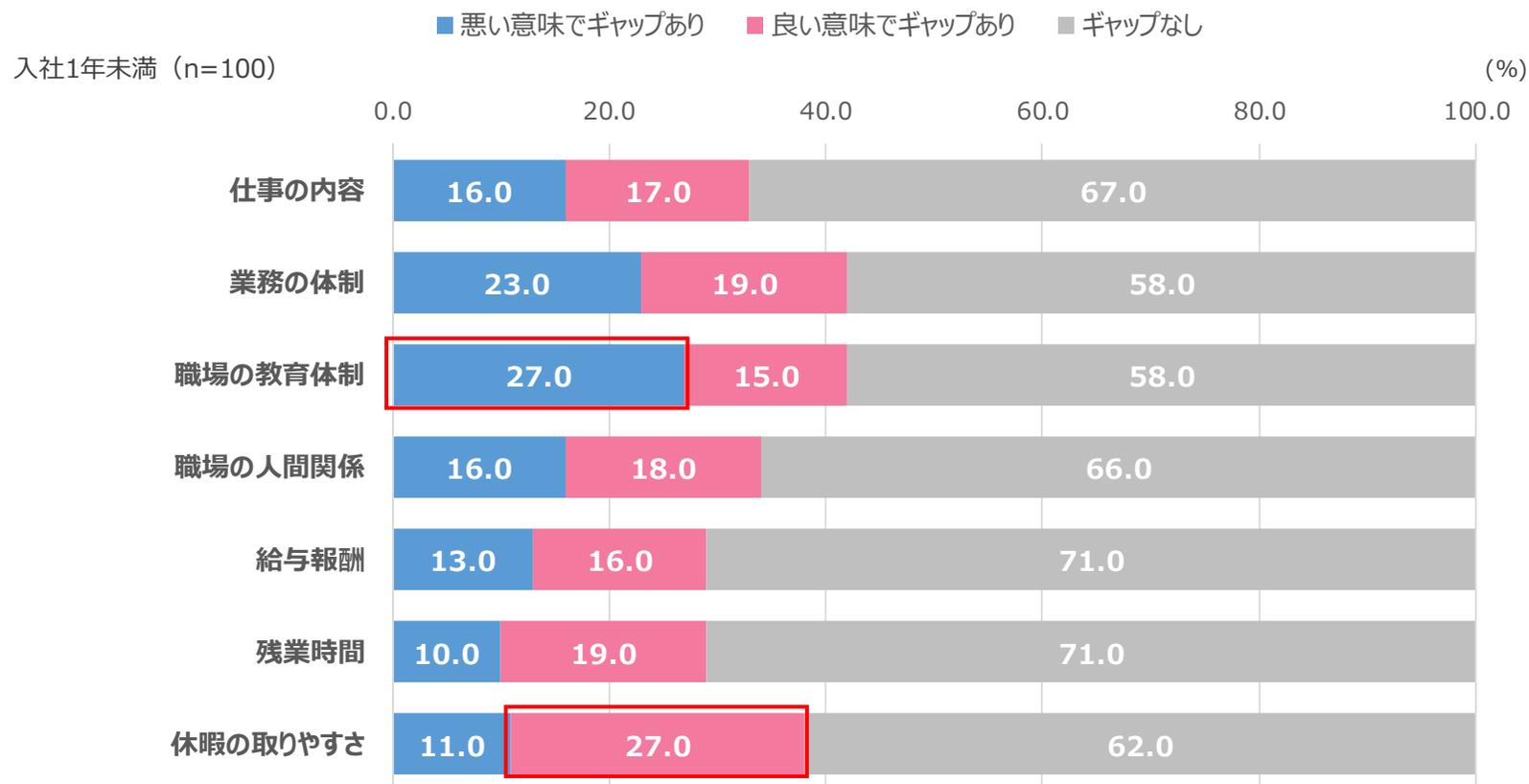


※満足計：「満足している」+「どちらかといえば満足している」／不満計：「どちらかといえば不満である」+「不満である」

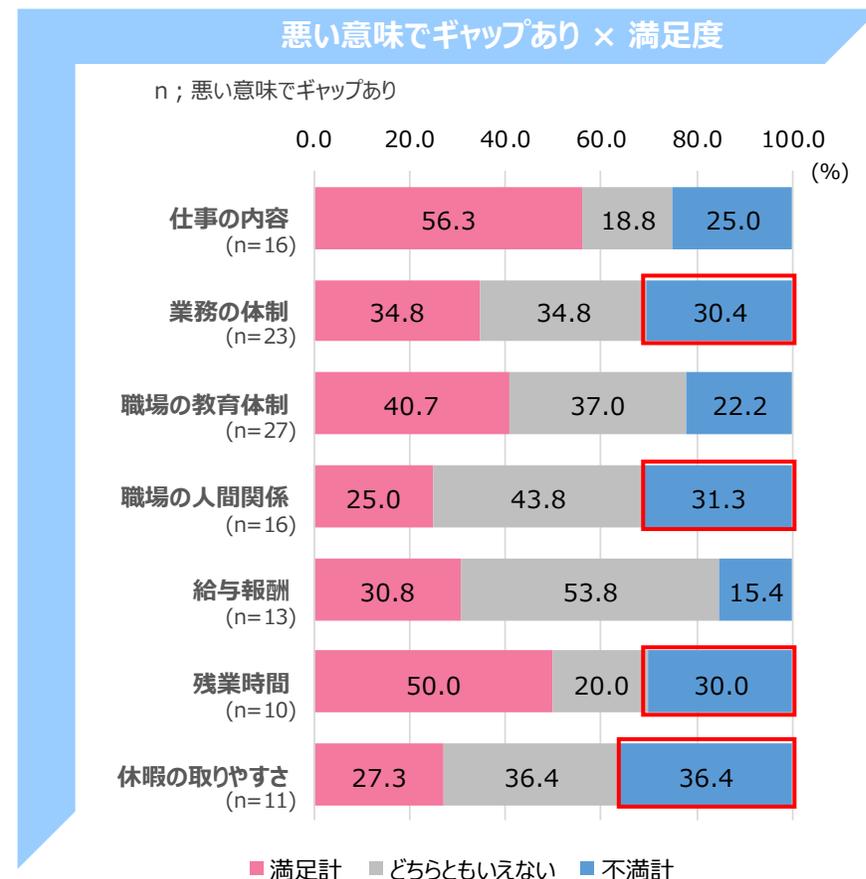
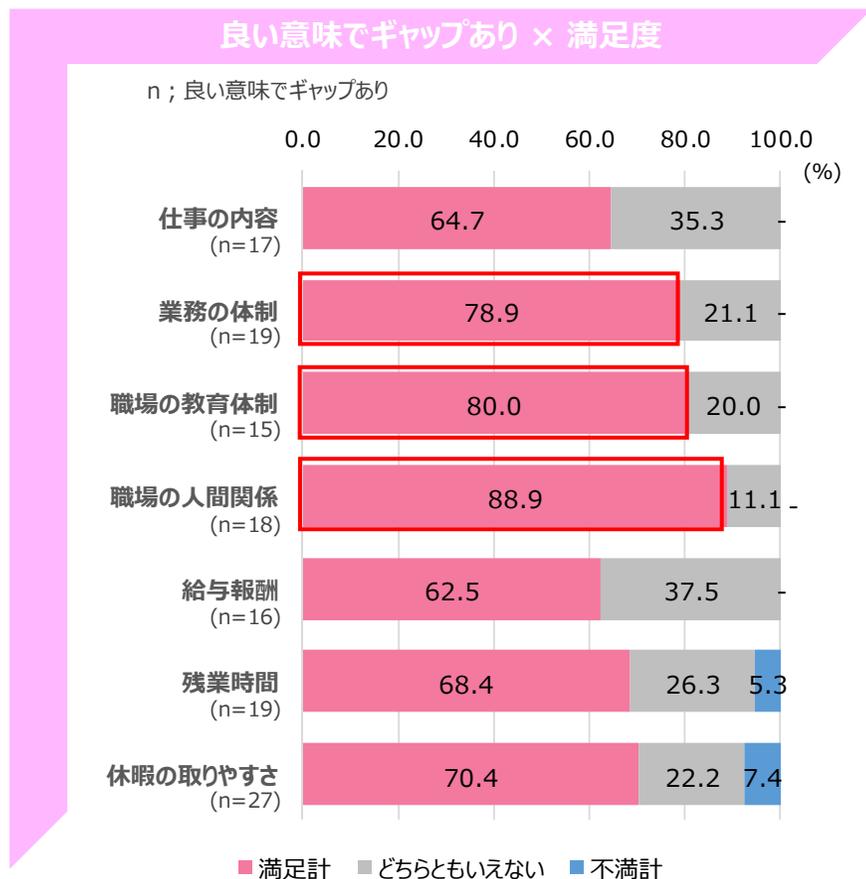
項目すべてにおいて「ギャップなし」が半数以上を占めます。

【悪い意味で】ギャップを感じた項目トップは「職場の教育体制」、【良い意味で】ギャップを感じた項目トップは「休暇の取りやすさ」でした。

Q.入社前に想像していた会社や仕事への印象と、入社後に感じる印象にギャップがありますか。それぞれについてあてはまるものをお知らせください。



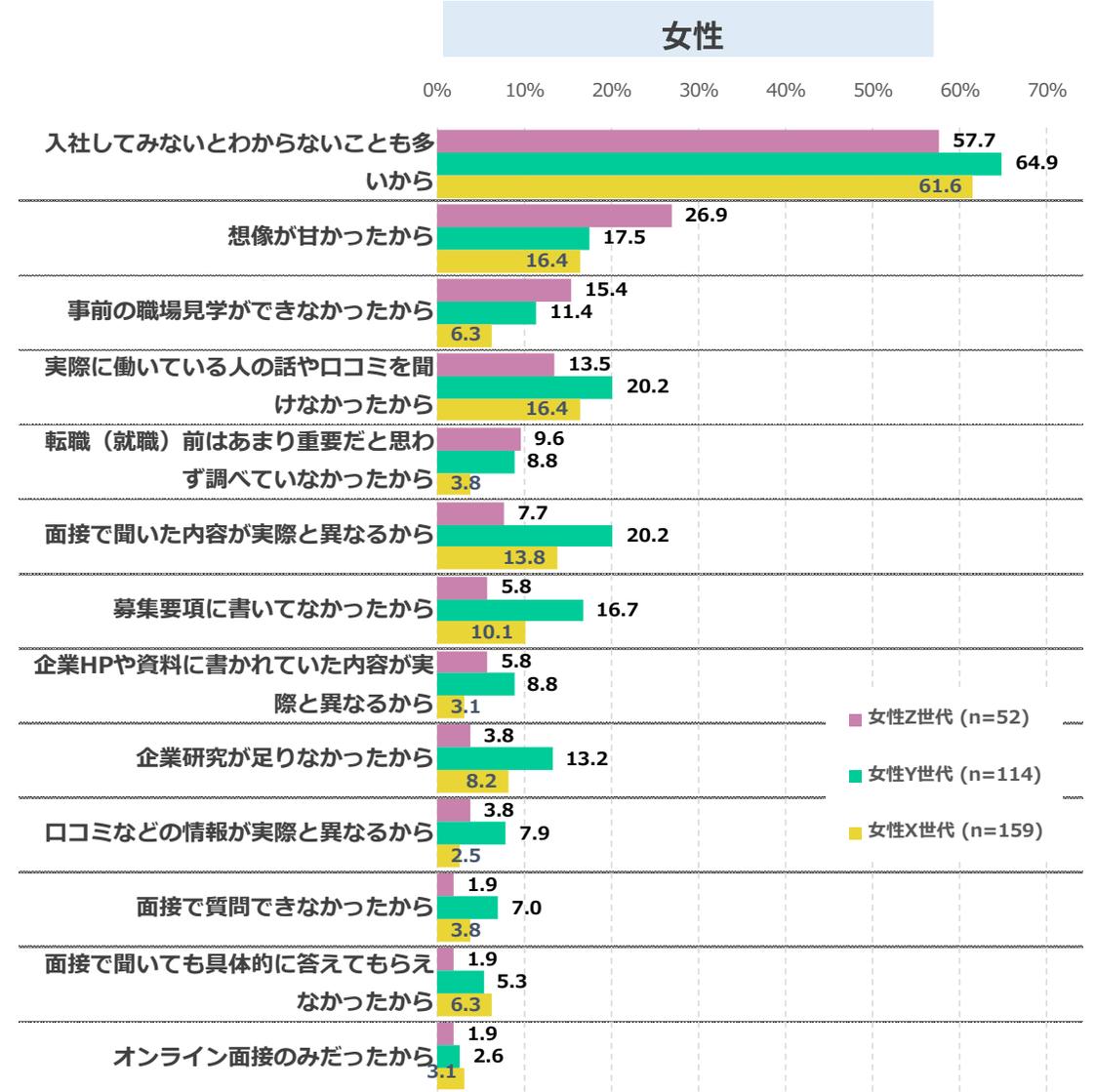
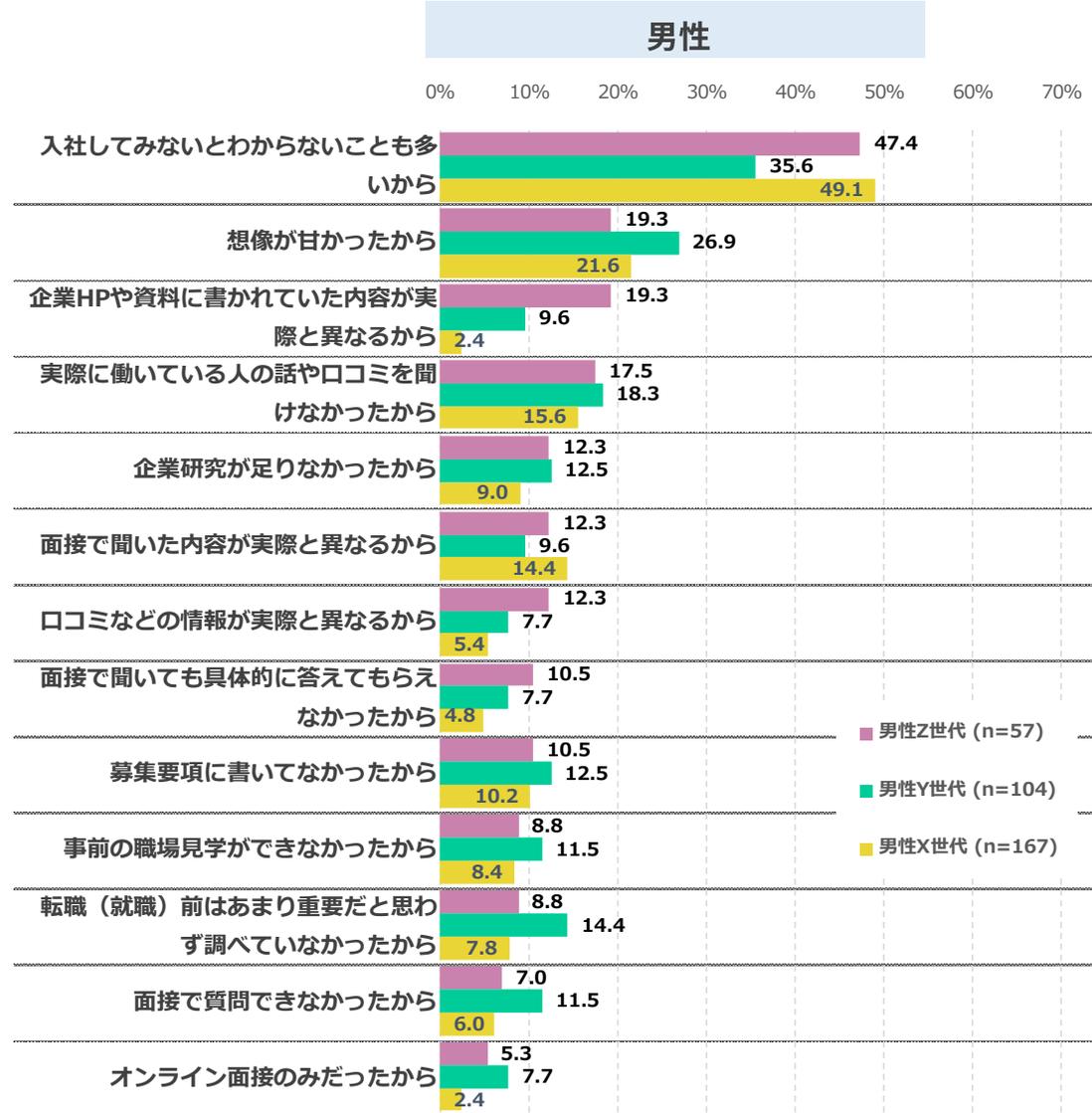
休暇の取りやすさや残業時間、業務の体制、職場の教育体制について認識のギャップを最小限にしておくことが重要



※満足計：「満足している」+「どちらかといえば満足している」／不満計：「どちらかといえば不満である」+「不満である」

Q 入社前後の印象にギャップが生じた理由は何？ ※Z世代のスコアが高い順に並べ替え

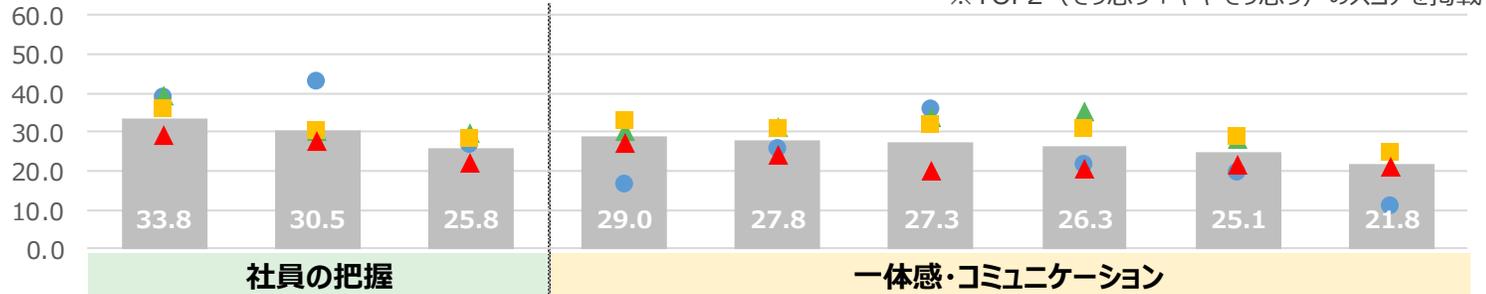
Z世代女性は「事前の職場見学ができなかったから」も大きな理由に



入社1年未満の新入社員の困りごとは、社員の顔や名前、居場所の把握や連絡のとりづらさといった【**社員の把握**】に関する項目が上位。Z世代の7割が出社でのコミュニケーションを望んでいるというデータ*もあり、対面でコミュニケーションできる出社スタイルを多くの学生が望んでいる結果となった

Q.現在、職場で「困っていること」や「不安に感じることはありますか。それぞれについて、今のお気持ちに最も近いものをお選びください。

- 全体
- 1年未満
- ▲ 1年～3年未満
- 3年～10年未満
- ▲ 10年以上



		社員の把握			一体感・コミュニケーション						
		ほかの社員の居場所や状況の把握がしづらい(手間がかかる)	ほかの社員の顔や名前がわからない・覚えづらい	ほかの社員と連絡がとりづらい(手間がかかる)	オンラインでの会議・会話はやりづらい	会社の一員であるという実感が薄い	会社特有の文化や暗黙のルールがわからない	ほかの社員と打ち解けにくい	仕事をしていて孤独感や疎外感を感じることがある	職場の人間関係が悪い	(%)
n ; 全員		n									
全体		1,200	33.8	30.5	25.8	29.0	27.8	27.3	26.3	25.1	21.8
年数別	1年未満	100	39.0	43.0	27.0	17.0	26.0	36.0	22.0	20.0	11.0
	1年～3年未満	144	39.6	30.6	29.9	30.6	31.3	34.0	35.4	28.5	21.5
	3年～10年未満	428	36.2	30.6	28.3	32.9	31.1	31.8	31.1	29.2	24.8
	10年以上	528	29.4	28.0	22.3	27.7	24.6	20.1	20.8	21.8	21.4

※スコアの高低を赤と青のグラデーションで表現（赤：スコアが高い／青：スコアが低い）

【22年調査時と比較】

24年はコミュニケーションに関する項目で大きくスコアが低下。

コロナ禍後、出社により対面のコミュニケーションが増えたことで新入社員へのフォローが行き届き不安軽減につながったのではと推察される。

Z世代にとって「出社」は大事なコミュニケーション

※参照:株式会社電通「Z世代就活生 まるわかり調査2024」
<https://www.dentsu.co.jp/news/release/2024/0415-010715.html>

新入社員が職場に馴染むためにしたこと、効果があったことは？

職場に馴染むためには、心がけていたことは積極的なコミュニケーション。コミュニケーションは定着の土台作りにおいて非常に重要。コミュニケーションを取りやすい環境を整えてあげることが組織にできること。

n;入社1年未満 (n=100)

順位	職場に馴染むためにしたこと	%
1	仕事を早く覚えるようにする	49.0
1	報告・連絡・相談を心がける	49.0
2	積極的に挨拶をする	45.0
2	笑顔を心がける	45.0
3	職場の人の名前を覚える	41.0
3	職場の人を観察し、人間関係をつかむ	41.0
7	丁寧な言葉遣いを心がける	40.0
8	時間を厳守する	37.0
9	いろいろな人に話しかけてみる	25.0
10	社風を早くつかむ	24.0
11	昼食を一緒にとる	18.0
12	飲み会に参加する	16.0

順位	効果があったこと	%
1	仕事を早く覚えるようにする	28.0
2	笑顔を心がける	27.0
3	報告・連絡・相談を心がける	26.0
4	積極的に挨拶をする	24.0
5	職場の人を観察し、人間関係をつかむ	22.0
6	職場の人の名前を覚える	18.0
7	いろいろな人に話しかけてみる	17.0
8	丁寧な言葉遣いを心がける	15.0
9	時間を厳守する	12.0
10	社風を早くつかむ	11.0
11	昼食を一緒にとる	10.0
12	飲み会に参加する	7.0

業務時間内(社内)
コミュニケーション

業務時間外(社外)
コミュニケーション

Agenda

- ① データから知る！
新入社員に生じがちなギャップと職場における不安
- ② 新卒（Z世代）の仕事意識
- ③ 自社に生じがちなギャップや弱みを知り、
新入社員の早期離職を防ぐ定着施策を考える



【A】今は仕事を頑張る時だと思う vs

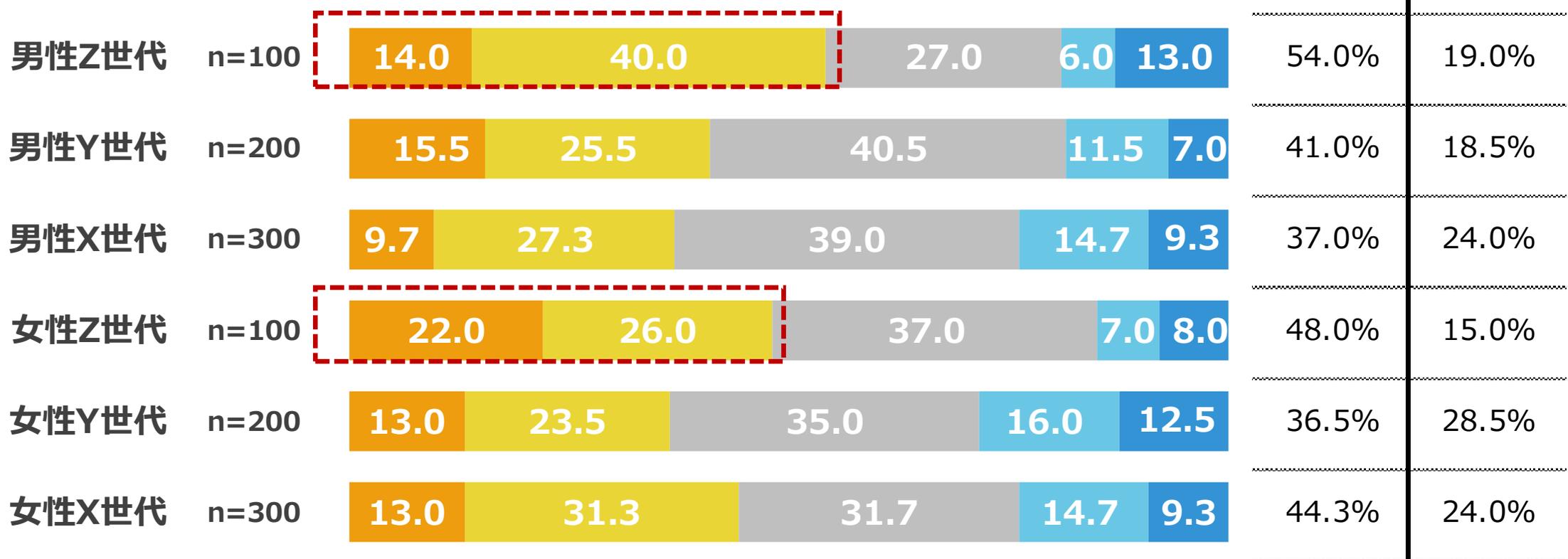
【B】今はプライベートを大切に思う時だと思う

Z世代は「今は仕事を頑張る時だと思う」に近い考えが半数

■ Aに近い
 ■ ややAに近い
 ■ わからない
 ■ ややBに近い
 ■ Bに近い

0% 20% 40% 60% 80% 100%

Aに近い計 Bに近い計





【A】スキルアップには転職も必要 vs
【B】スキルアップに転職が必要だとは思わない

若い世代はチャンスがあれば転職に前向き

■ Aに近い ■ ややAに近い ■ わからない ■ ややBに近い ■ Bに近い

0% 20% 40% 60% 80% 100%

Aに近い計 Bに近い計

男性Z世代

n=100



62.0% 15.0%

男性Y世代

n=200



42.5% 21.5%

男性X世代

n=300



33.3% 28.0%

女性Z世代

n=100



43.0% 22.0%

女性Y世代

n=200



44.5% 20.5%

女性X世代

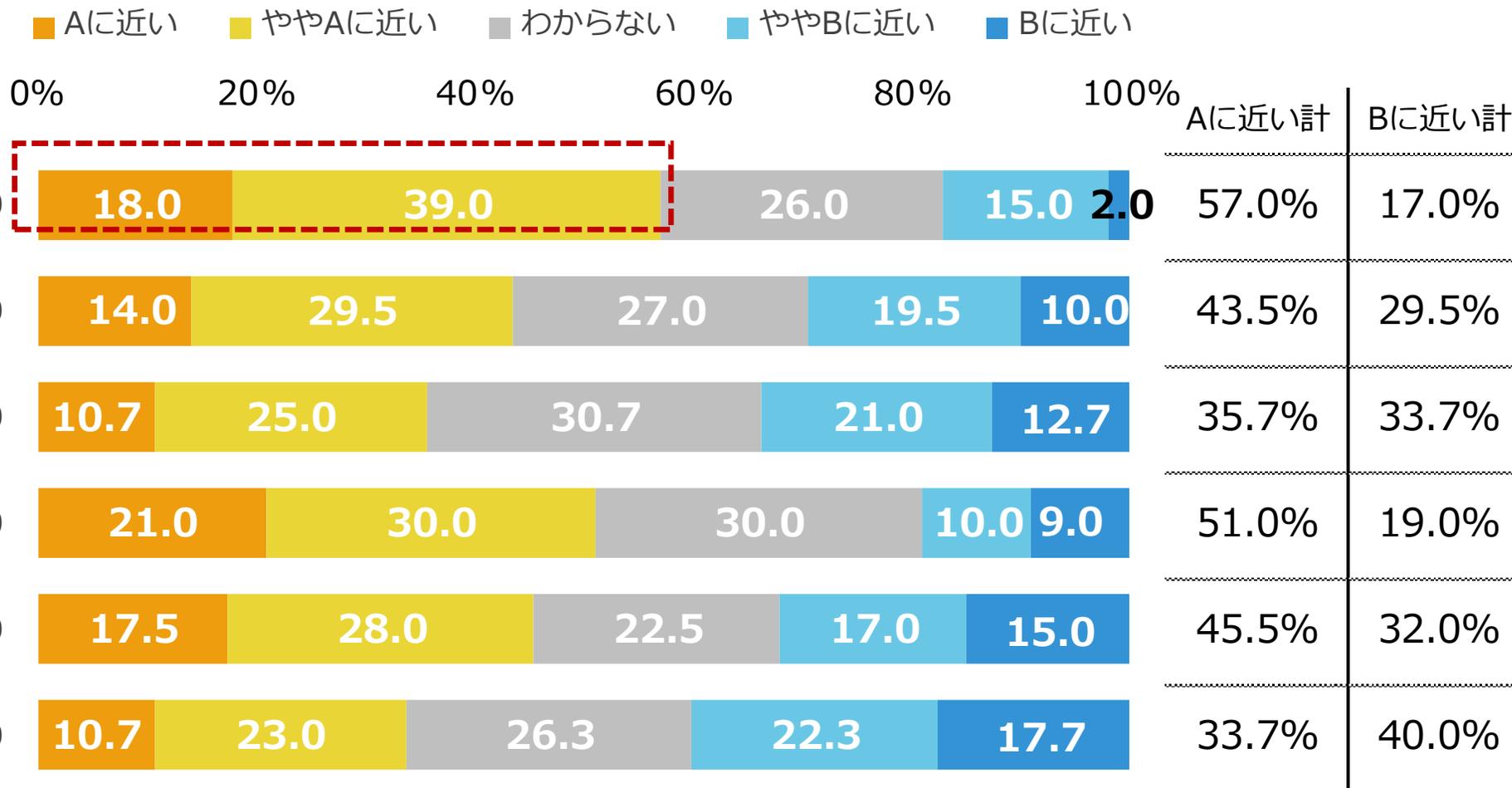
n=300



32.3% 33.7%

Q 【A】チャンスがあれば転職したい vs
【B】1つの会社で長く働きたい

若い世代は1つの会社にはこだわらない



自身の現在・今後のキャリアが
今の職場でどの程度持続的で安全な状態でいられると認識しているか
(時間視座、市場視座、比較視座の3つの俯瞰的な視点)

1. 「このまま所属する会社の仕事をしていても成長できないと感じる」(時間視座)
2. 「自分は別の会社や部署で通用しなくなるのではないかと感じる」(市場視座)
3. 「学生時代の友人・知人と比べて、差をつけられているように感じる」(比較視座)

スキル、強みが身につかないまま、働かされている??



Z世代にとっては「ブラック」な職場

Agenda

- ① データから知る！
新入社員に生じがちなギャップと職場における不安
- ② 新卒（Z世代）の仕事意識
- ③ 自社に生じがちなギャップや弱みを知り、
新入社員の早期離職を防ぐ定着施策を考える



「従業員エンゲージメント」と聞いて思い浮かぶこと(自由記述)

自由記述のアンケート結果を
テキストマイニングツールを使って分析

Y・X世代では「愛社精神」というワードがよく出ているのに対し、
Z世代では「繋がり」「忠誠心」といったワードが良く出ている

Z世代にだけ出現	Z世代によく出る	両方によく出る	Y・X世代によく出る	Y・X世代にだけ出現
たまらない 堅苦しい 望ましい 素晴らしい 面白い 作る 増やす 使う 支払う 結ぶ 対価	高い 難しい 楽しい いい 優しい もつ 伸ばす 従業員満足 契約 心 イメージ 層 気持ち 経営 繋がり 好き 忠誠心 教育 指標 活動	良い 従業員 働く 高める 会社 感じる 考える 上げる 取り組む 満足度 社員 言う モチベーション 仕事 愛着 信頼 貢献 福利厚生 意欲 能力 アップ 管理 向上 満足 環境 スキルアップ 帰属意識 終身雇用 職場 評価	思う 持つ 愛社精神 やる気	働きやすい できる わかる 多い 強い 働ける 低い 思い浮かべる 知る くれる つくる もらう 結びつく 聞く よい 長い つく 優れる 分かる 向かう 引き出す 整える 無くす 目指す 置く 育てる 行う あたらしい くすい しらじらしい



働き続けたいのはどんな職場？（継続勤務意向との相関係数）

Z世代は「企業理念やビジョンを明確に示す会社」で働き続けたいと感じる傾向

要因項目 ▼	概念 ▼	男性 X世代	男性 Y世代	男性 Z世代	女性 X世代	女性 Y世代	女性 Z世代
あなたの会社は、企業理念やビジョン（こうありたいという姿や価値観）に、従業員が共感している	企業の方針	0.48	0.57	0.55	0.44	0.61	0.60
あなたの会社は、企業理念やビジョン（こうありたいという姿や価値観）を明確に示している	企業の方針	0.43	0.46	0.66	0.40	0.52	0.64
あなたの会社は、経営層が従業員から信頼されている	経営信頼感	0.47	0.55	0.44	0.45	0.61	0.55
あなたの会社は、経営層が従業員の声や意見を尊重している	経営信頼感	0.46	0.53	0.42	0.45	0.61	0.56
あなたの職場は、目指すべき目標や方針が明確である	組織の方針	0.44	0.59	0.41	0.50	0.62	0.57
あなたの職場は、メンバーが組織の目標や方針を理解し納得している	組織の方針	0.55	0.60	0.38	0.48	0.65	0.52
仕事で困った時に周囲の人に気軽に相談できる	人間関係	0.48	0.54	0.42	0.48	0.53	0.52
あなたが働いている会社の人事制度（評価、報酬決定の仕組み）に納得できる	人事公平性	0.50	0.58	0.58	0.48	0.66	0.52
あなたの能力・適性にあった役割分担や仕事の配分がなされている	業務適性	0.55	0.56	0.42	0.61	0.55	0.62
あなたは、今の仕事を通じて、自分自身が成長していると実感できる	成長	0.54	0.57	0.48	0.52	0.67	0.54
あなたは、仕事の成果や苦勞が、周りの人たちから認められている	居場所感	0.48	0.57	0.57	0.51	0.62	0.52
あなたの職場は、組織としての一体感やチームワークが大切にされている	つながり	0.52	0.59	0.45	0.50	0.60	0.57
あなたは、今の仕事に満足している	総合満足度	0.70	0.72	0.65	0.74	0.71	0.81
あなたは、今の職場で働くことに満足している	総合満足度	0.81	0.78	0.75	0.81	0.85	0.84
会社の方向性を理解し意欲的に仕事に取り組んでいる	取り組み意欲	0.64	0.68	0.72	0.64	0.63	0.66
仲間や会社に思い入れを持っている	思い入れ	0.54	0.61	0.61	0.61	0.56	0.63
あなたの上司は、部下の気持ちや立場を大事にしている	上司力	0.56	0.67	0.48	0.54	0.64	0.70
あなたの上司は、人間的に尊敬できる	上司力	0.51	0.73	0.58	0.49	0.62	0.52
仕事に楽しさや面白みを感じられる	やりがい	0.58	0.68	0.59	0.57	0.59	0.57
社内に良い友人がいる	仲間	0.33	0.40	0.30	0.43	0.38	0.35
あなたは、会社に対して愛着がある	愛着	0.58	0.70	0.62	0.67	0.63	0.72
自分と今の会社・仕事は相性がいいと思う	相性	0.66	0.74	0.69	0.71	0.72	0.78
今の会社のサービス・商品に思い入れがある	愛着	0.51	0.64	0.60	0.61	0.63	0.59
今の会社は、いわゆるホワイト企業だと思う	ホワイト企業感	0.38	0.42	0.27	0.46	0.42	0.48
今の会社は、時代の流れに沿っていると思う	時代の流れ	0.42	0.45	0.41	0.31	0.56	0.34

相関係数のスコアの高低を赤と青のグラデーションで表現しています

各項目を以下の5点尺度で聴取した結果から相関係数を計算しています。

1. あてはまらない
2. どちらかといえばあてはまらない
3. どちらともいえない
4. どちらかといえばあてはまる
5. あてはまる



愛着がある会社とはどんな会社？（会社への愛着との相関係数）

Z世代は「仕事に楽しさや面白みを感じられる」で高い相関あり

要因項目 ▼	概念 ▼	男性 X世代	男性 Y世代	男性 Z世代	女性 X世代	女性 Y世代	女性 Z世代
あなたの会社は、企業理念やビジョン（こうありたいという姿や価値観）に、従業員が共感している	企業の方針	0.54	0.58	0.48	0.54	0.57	0.64
あなたの会社は、企業理念やビジョン（こうありたいという姿や価値観）を明確に示している	企業の方針	0.51	0.51	0.45	0.49	0.39	0.72
あなたの会社は、経営層が従業員から信頼されている	経営信頼感	0.52	0.48	0.38	0.51	0.52	0.63
あなたの会社は、経営層が従業員の声や意見を尊重している	経営信頼感	0.57	0.54	0.44	0.55	0.57	0.64
あなたの職場は、目指すべき目標や方針が明確である	組織の方針	0.56	0.53	0.48	0.55	0.50	0.56
あなたの職場は、メンバーが組織の目標や方針を理解し納得している	組織の方針	0.59	0.59	0.36	0.52	0.55	0.60
仕事で困った時に周囲の人に気軽に相談できる	人間関係	0.49	0.56	0.42	0.54	0.43	0.66
あなたが働いている会社の人事制度（評価、報酬決定の仕組み）に納得できる	人事公平性	0.57	0.57	0.46	0.56	0.56	0.69
あなたの能力・適性にあった役割分担や仕事の配分がなされている	業務適性	0.53	0.55	0.43	0.60	0.46	0.66
あなたは、今の仕事を通じて、自分自身が成長していると実感できる	成長	0.58	0.53	0.47	0.61	0.63	0.65
あなたは、仕事の成果や苦勞が、周りの人たちから認められている	居場所感	0.49	0.55	0.55	0.60	0.48	0.65
あなたの職場は、組織としての一体感やチームワークが大切にされている	つながり	0.53	0.60	0.47	0.58	0.56	0.59
あなたは、今の仕事に満足している	総合満足度	0.58	0.67	0.66	0.68	0.60	0.68
あなたは、今の職場で働くことに満足している	総合満足度	0.62	0.65	0.63	0.71	0.59	0.65
あなたは、この職場で働き続けたいと思っている	継続勤務意向	0.58	0.70	0.62	0.67	0.63	0.72
会社の方向性を理解し意欲的に仕事に取り組んでいる	取り組み意欲	0.62	0.66	0.65	0.67	0.54	0.71
仲間や会社に思い入れを持っている	思い入れ	0.71	0.64	0.65	0.73	0.77	0.80
あなたの上司は、部下の気持ちや立場を大事にしている	上司力	0.57	0.57	0.46	0.64	0.55	0.65
あなたの上司は、人間的に尊敬できる	上司力	0.58	0.69	0.56	0.62	0.59	0.61
仕事に楽しさや面白みを感じられる	やりがい	0.57	0.67	0.71	0.67	0.57	0.75
社内に良い友人がいる	仲間	0.56	0.45	0.40	0.59	0.53	0.52
自分と今の会社・仕事は相性がいいと思う	相性	0.66	0.63	0.75	0.78	0.69	0.73
今の会社のサービス・商品に思い入れがある	愛着	0.76	0.66	0.68	0.76	0.72	0.75
今の会社は、いわゆるホワイト企業だと思う	ホワイト企業感	0.39	0.44	0.30	0.44	0.35	0.56
今の会社は、時代の流れに沿っていると思う	時代の流れ	0.52	0.41	0.41	0.38	0.50	0.45

相関係数のスコアの高低を赤と青のグラデーションで表現しています

各項目を以下の5点尺度で聴取した結果から相関係数を計算しています。

1. あてはまらない
2. どちらかといえばあてはまらない
3. どちらともいえない
4. どちらかといえばあてはまる
5. あてはまる

ミレニアル世代マネージャーはこう考える

人生を堅実に考えるZ世代
ライフワークバランスも大事だが、
キャリアのためにスキルアップできない環境では、
離職につながる



※働き方の改善だけにフォーカスしてはいけない

- ・若手が仕事に楽しさや面白みを感じられているか？
- ・仕事を通じて、自分自身が成長していると実感できているか？

「若手にスキルアップできる環境を用意しなければ、転職につながる」

エンゲージメントに対して影響が強かった要素

「愛着」「やりがい」「成長」

環境面では「上司力」「業務適性」「人事」

若手は「成長感」を感じられているのか？

仕事を通しての貢献感や、企業への愛着がもてる風土になっているのか？



組織診断を実施して現状を把握・必要な施策を見極めることが必要

何を把握？

- ・何に不満を抱えているのか
- ・どのような施策があればよかったのか



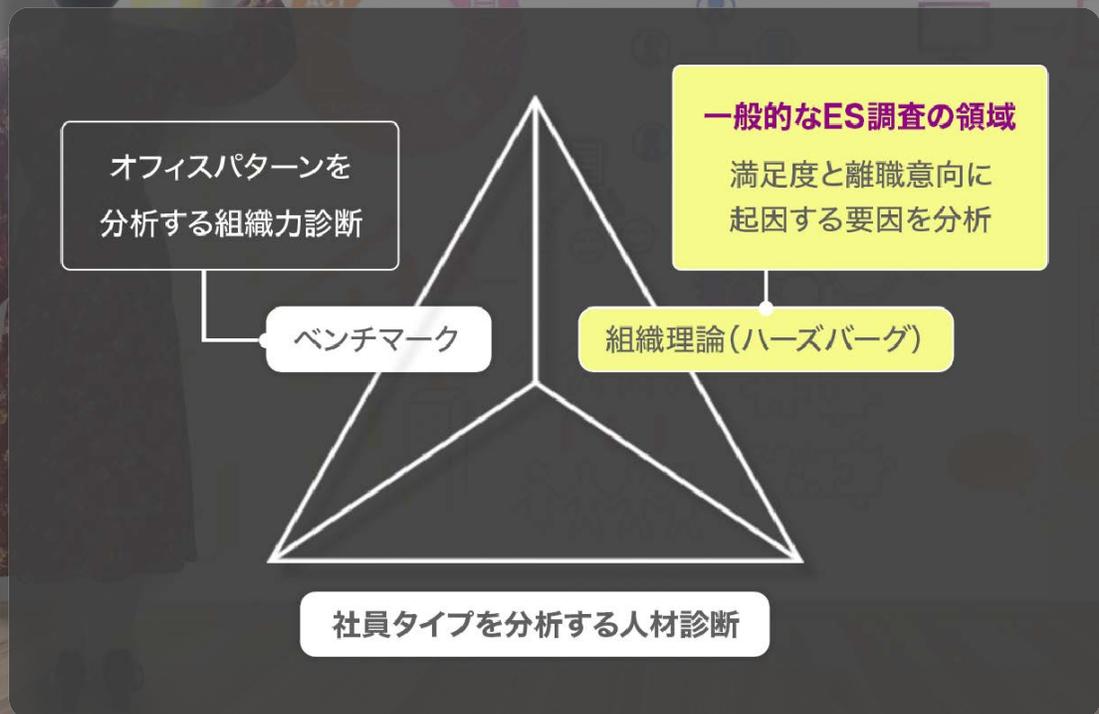
1番簡単な方法

従業員に聞いてみる

問題点を明確にし、組織のあるべき姿への打ち手をご提案

オフィス・社員を4つのタイプに分類できる新しいES調査「ASQ（アスク）」

- ◆ネットモニター(ベンチマーク)を保有し、約20年間リサーチを主軸としてきたデータ分析のプロフェッショナルであるアスマークがご提供するオリジナル調査です。
- ◆組織・人材コンサルティング会社と生産性向上・業務効率化のコンサルティング会社の協力の元、多面的な分析を可能にしました。



① 組織・リーダー・社員を4つのタイプに分析

組織・リーダー・人材を独自性の分析ロジックよりタイプ別に分類して診断。満足度と離職意向について多面的に分析することで今まで見えなかった本質をわかりやすく視覚化します。

② ベンチマークデータをもとに改善ポイントを見える化

幅広い業種15,000人のベンチマークデータを基に同業平均と比較することで、自社の立ち位置や強み、弱みを把握。グラフやポートフォリオで改善点を見える化。

③ 人事施策提言までのアウトプット

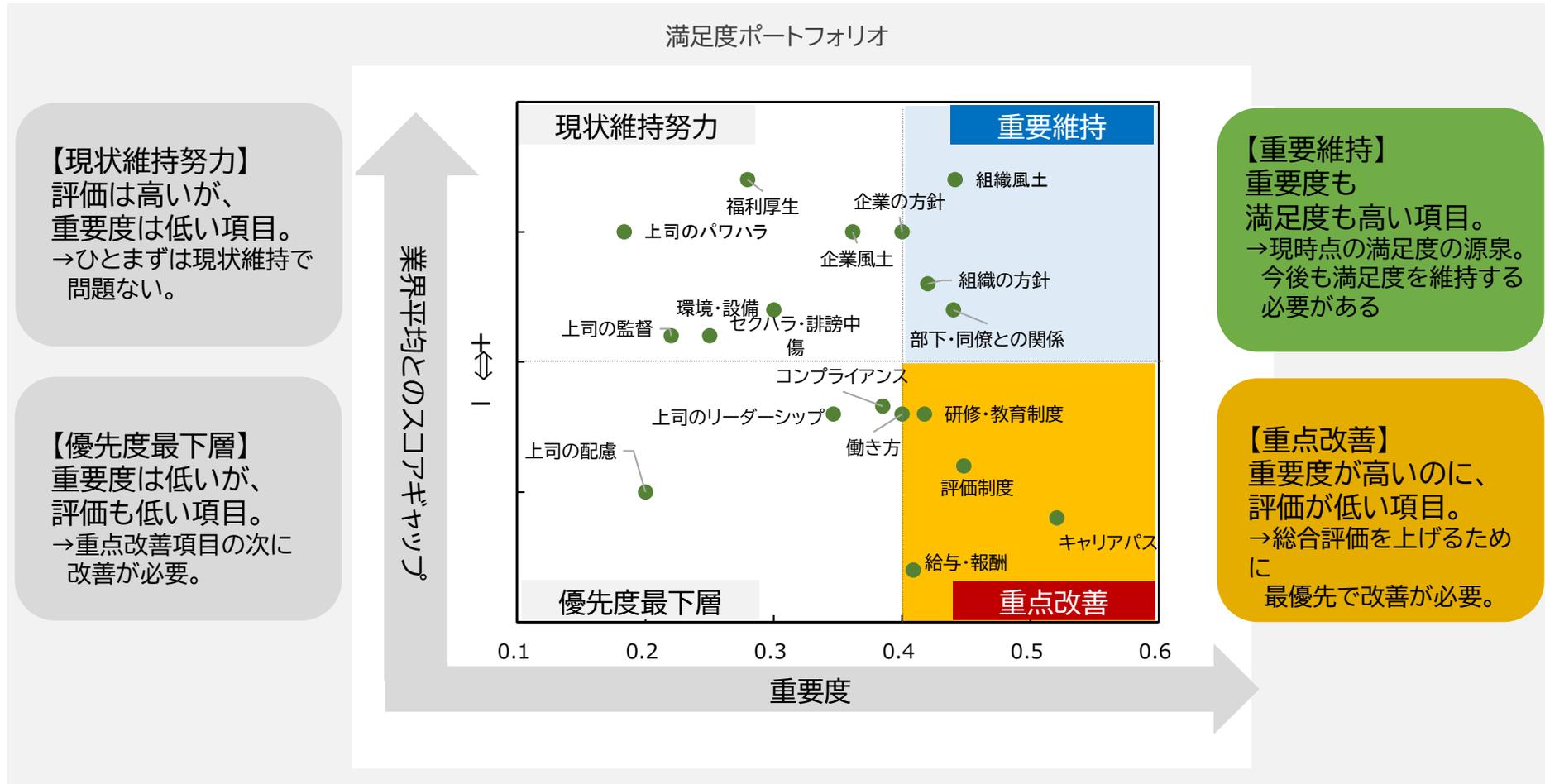
データ分析のプロと組織人材コンサルのプロからの施策提言がデフォルトで付属。結果を活用しやすいレポートをご提供します。

※施策提言は簡易的なものです。

ASQなら、専門的なレポートを「分かりやすく」「使いやすく」ご提供します。

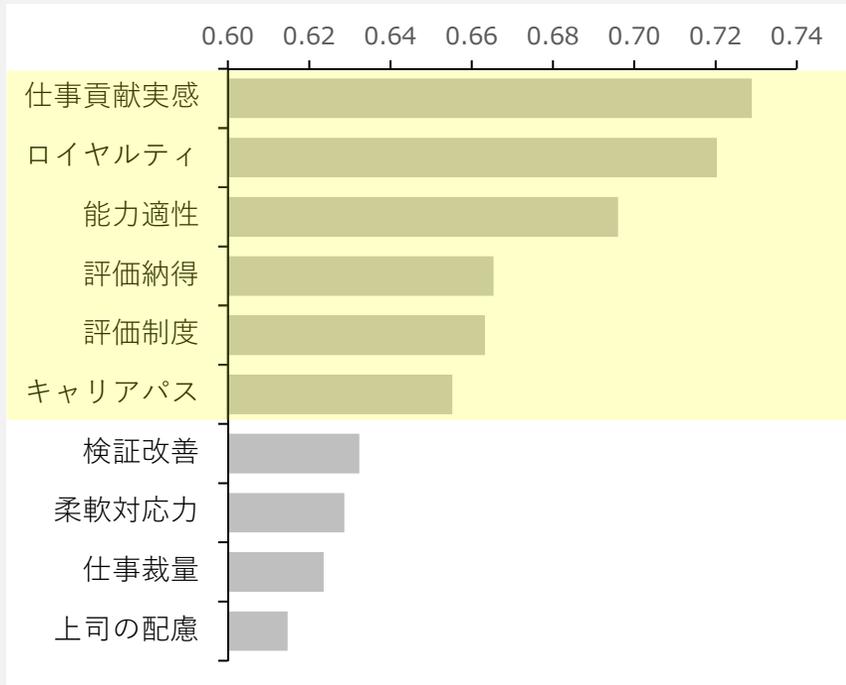
ポートフォリオで改善優先度が見える化

仕事や組織の評価を左右する書く要因の満足度/離職意向それぞれに相関する「重要度」を横軸に、「業界平均(ベンチマークデータ)と比較した評価スコアギャップ」を縦軸に取りポートフォリオを作成。改善項目への優先度をポジショニングから視覚的に把握することができます。

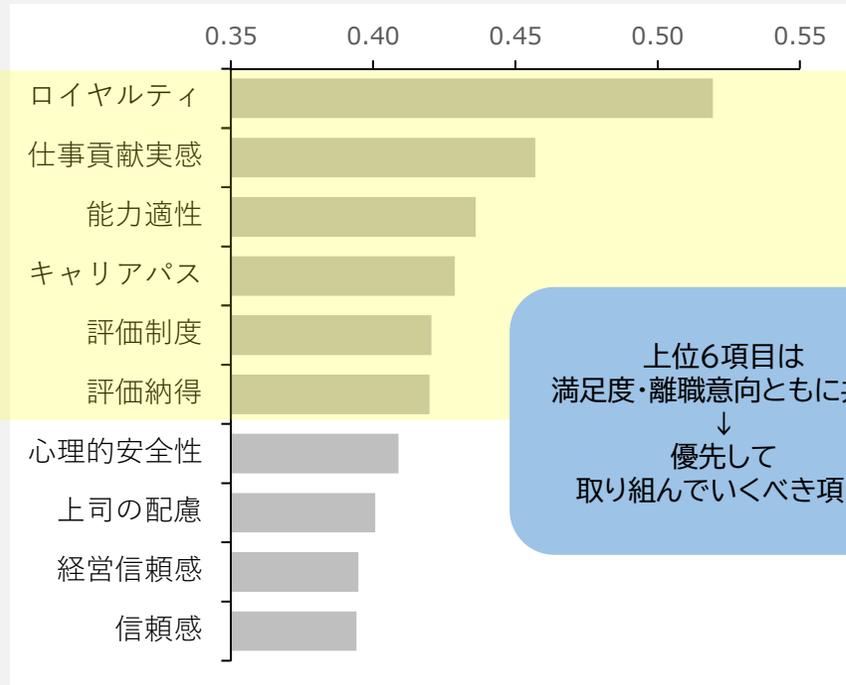


ポートフォリオの中で、特に相関度の高い上位10項目のランキングを表示。
満足度・離職意向に共通して重要度の高い項目がひと目で分かります。

満足度相関ランキング

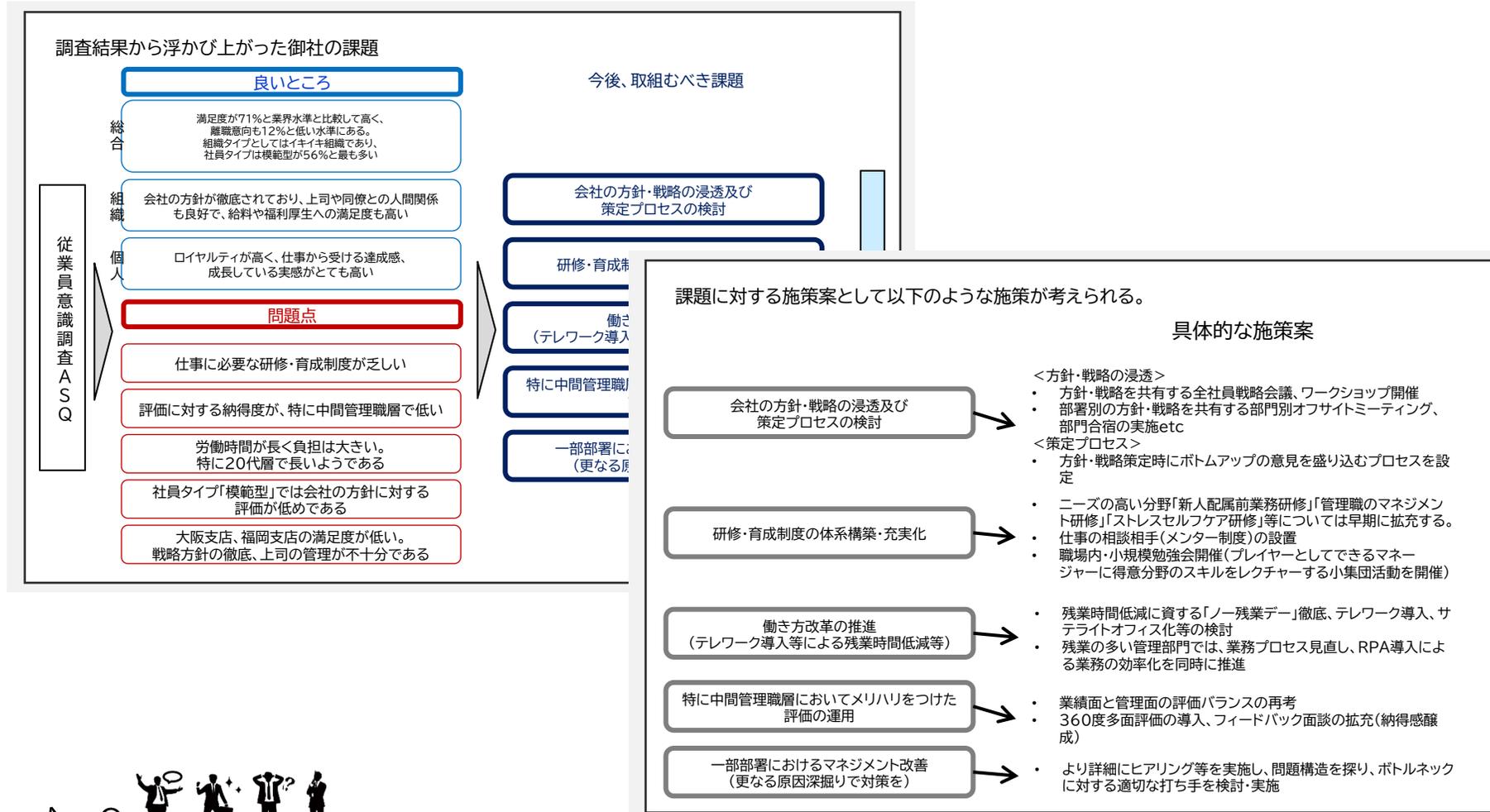


離職意向相関ランキング



上位6項目は
満足度・離職意向ともに共通
↓
優先して
取り組んでいくべき項目

組織・人材コンサルティング会社からの簡易的な施策提言もデフォルトで付属しています。
※より具体的なコンサルティングをご要望の場合は、コンサルティング会社のご紹介も可能です。



社内コミュニケーションが離職防止の重要な要素の一つ

新入社員だけでなく、**全従業員**が
安心してコミュニケーションをとれ、**関係構築しやすい環境**を作ることが大切

安心してコミュニケーションをとれる環境 とは

- ・ 顔と名前が一致している
- ・ 話しかけていい状況か判断ができる
- ・ 離れていても声をかけやすい(気軽に連絡できる)
- ・ 人となりがわかる

基本的なことだとスルーされがちが、
これができないと**簡単に壁は作られてしまう**。結果、**居心地の悪く定着しない組織に**

社員の「人となり」「今」を見える化させるツールが有効

誰がどこにいるかひと目でわかるから



人を探す**手間**がかからない

誰がどこの部署の人なのか、どこにいるかをすぐ調べられる。

今、何をしているからすぐわかるから



話しかけていいタイミングが**判断**できる

自席でMTGをしている場合でも、ステータスを見れば一目瞭然。

顔と名前が一致するから



上司も部下も**安心**して話しかけられる

入ったばかりのころは名前を忘れてしまうのはありがち。聞きづらいからこそ便利。

プロフィールで人となりわかるから



コミュニケーションの**きっかけ**を作れる

当たり前ですが、**お互いを知ることがコミュニケーションの基礎**です。趣味など業務外のことも知ることで、一歩深まった関係に。

コミュニケーションの最初の壁をなくし、安心して働ける環境に
従業員同士の**つながり**が強くなることで**定着する組織**に

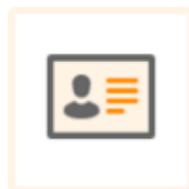


基本操作はドラック&ドロップのみ マニュアルいらずのシンプル操作！

- 1人に1つのアイコンが付与され、
- ・アイコンの位置で「どこ」にいるか
 - ・アイコンの色で「何」をしているを示しています

ひと目で「誰が」「どこで」「何を」しているかがわかる！

・主な機能



プロフィール管理
(顔と名前的一致)



カレンダー連携
(ステータス自動連携、当日予定の表示)



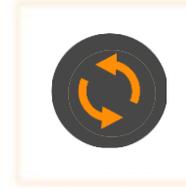
席予約機能
(フリーアドレスで翌日以降の席を予約)



リスト表示・検索機能



複数フロア・拠点表示



ステータス・位置リセット

プロフィール機能の活用でコミュニケーションを促進。
まずは小規模の導入から。現在は約3,000人で利用中



<会社情報>

会社名: 株式会社日本旅行
従業員規模: 4000名程度
事業内容: 旅行事業

課題	<ul style="list-style-type: none">・複数部署の集約でオフィスの人数が倍増になり、在席管理が課題になった・テレワークやフリーアドレスによる居場所や状況把握が困難・お互いの顔や名前を把握できるようにしたい(社内コミュニケーション促進)
運用	<ul style="list-style-type: none">・管理側の4名~5名でトライアルを実施してから導入を決定・約350名で運用開始後、導入を拡大し3,000名程度での利用中
効果	<ul style="list-style-type: none">・外出、出張、テレワークも含めて誰がどこにいるか分かりやすくなった・プロフィールをきっかけに社員間のコミュニケーションが生まれた

全文はこちら → (<https://www.asmarq.co.jp/column/hr/interview/nta/>)