

若者の早期離職問題に対する人材マネジメント

弘前大学人文社会科学部

20H2010 池田 祥

1. 早期離職問題の概説と本研究の方向性

早期離職とは一般的に「入社3年以内に会社を退職すること」を指す。厚生労働省の発表では新規大卒社員のうち約3割は入社3年以内で離職に至る。また『就職白書2020(冊子版)』によると、企業が新卒の学生を採用するために、一人当たり93.6万円の採用コストがかかっているという試算を出している。これは企業にとって大きなコストといえる。

そして、早期離職は日本で代表的な新卒採用システムとも関連している。尾形(2007)や太田(2021)の研究から、新卒採用システムは大学との関係性の構築や、訓練受容性の高い人材を確保する仕組みが sunk cost として積み上がることがわかっている。このことから、長期で働いてもらうことを前提とした投資的側面を持つ新卒採用システムがメジャーな日本において、企業側からすると新卒社員に3年以内で離職されることは大きな損失である。ゆえに、早期離職は日本において大きなテーマであり、これまで多くの学者が研究を行ってきた。

多くの先行研究が存在する中で、本研究では、野津(2018)を参考に、若年層の価値観・人生観の変化に着目した「個人的要因」、景気や企業の採用動向に着目した「外的要因」、職場環境に着目した「内的要因」の3つに分類し、レビューを行った。その中で、中里(2015)は「最初に離職を考えた動機が仕事の悩みや自分の将来であるならば、職場の中でそれらの不満を解決することは可能であり早期離職の防止につながると考えられないか」と述べていた。そこで、離職が引き起こされる企業単位で研究することで現実的な防止策が考えられるのではないかという問いをもとに、本研究の方向性を職場環境に着目することとした。

2. 既存調査の分析

職場環境に関する研究を進めるうえで、大手の人材会社が発表している最新データをもとに、近年の若手社員の離職要因、職場に求める要素を分析した。

調査結果から、近年の若手社員は職場の人間と良好な関係を構築し、協力しながら仕事を進めていくことを望んでおり、競争する環境を避ける傾向にあった。また、将来のキャリア形成に対して不安を持ち、社内でのキャリア形成が不透明、自身が成長できる環境ではないと判断すると離職を検討する。さらに、職場でのコミュニケーションが希薄であると、ゆるい職場と感じ不安を生むという結果も見られた。

以上から、早期離職を防ぐ要素として「人間関係」、「コミュニケーション」、「キャリア」の3要素とし、これらの要素に関連した研究をもとに考察を行った。

3. 早期離職を防止するマネジメントの考察と概念モデル

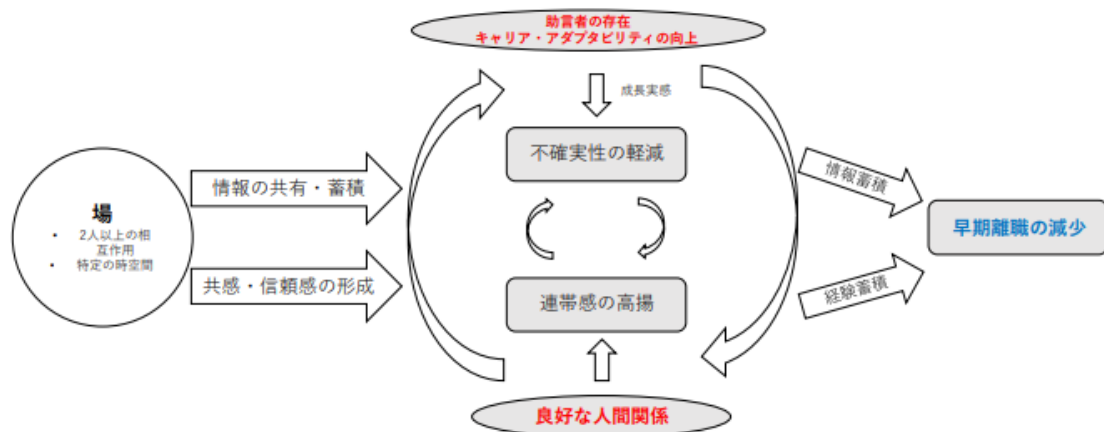
人間関係に関する研究として、メイヨーの人間関係論（1924~1932）とエドモンドソンの心理的安全性（1999）を取り上げた。メイヨーの人間関係論では、人間のモチベーションの源泉は、金銭的報酬や、公式的な指示や命令系統から生まれる人間の上下関係ではなく、作業集団の中で自然に形成される「非公式的組織」から生まれる、人間の心理的要因や社会的要因だということが、ホーソン実験から明らかとなった。またエドモンドソンの心理的安全性は「チームの他のメンバーが自分の発言を拒絶したり、罰したりしないと確信できる状態」と定義されている概念であり、これが高まると、離職率の軽減や生産性の向上に寄与することがプロジェクト・アリストテレスから明らかとなっている。これらの研究から、「良好な人間関係は職務能率の向上や離職率軽減に繋がっている」と言える。

次にコミュニケーションに関する研究として、丁（2016）の場の活性化モデルを取り上げた。丁は場を「人々の相互作用が生ずる特定の時空間」とし、そこで起こされるコミュニケーションが様々な作用を生む流れをモデル化している。コミュニケーションの存続によって場が活性化し、不安の軽減や連帯感の高揚といった好影響が起こる。逆に言えば、コミュニケーションの不足は場の活性化による影響を受けられないことになる。これを会社に当てはめると、「コミュニケーションの不足は不透明な将来像を社員に抱かせ、離職を誘発することに繋がる」と言える。

最後にキャリアに関する研究として、キャリア・アダプタビリティを取り上げる。これは Super が提唱し、Savickas が体系化した概念であり、自身のキャリアに対して将来求められるマインドやスキルを予想し、自己で学習し獲得していく能力を指す。益田（2010）は、このキャリア・アダプタビリティと転職の関係について研究を行った。結果として、上司や組織からの支援によってキャリア・アダプタビリティが向上し、またキャリア・アダプタビリティの向上が転職の意志を抑制する方向に働くことも明らかとなった。特に、ここで述べられる上司は、Schein（1978）のキャリア・サイクル・モデルにおける「助言者」¹に位置づけられる存在として機能することが重要である。すなわち「キャリアの不確実性を軽減することで早期離職の防止に繋がる」と言える。

以上の考察から、早期離職防止に求められるのは十分な総量のコミュニケーションを確保した上で、良好な人間関係の構築とキャリアを初めとした不確実性の軽減である。これらを総合し、丁の場の活性化モデルをもとに体系化したのが早期離職防止概念モデルである（図表 1）。

¹ 助言者とは、具体的には専門職業の上での指導者や組織の中での上司などを含むものと考えられるが、こうした他者との関係の中でキャリアが形成されるという視点は重要である（益田，2010）。



図表1 早期離職防止概念モデル

出所：丁（2016）を参考に筆者が加筆して作成

会社という場が存在し、そこで情報の共有・蓄積や共感・信頼感の形成が行われる。そしてそれらを継続・向上させていく活性化要素として、「助言者の存在，キャリア・アダプタビリティの向上」「良好な人間関係」を用いている。

4. おわりに

近年の早期離職問題を考える上で、良好な職場環境がプラスに働きかけることが明らかとなった。メイヨーの人間関係論を発端とし、職場の関係性が企業に与える影響についてはこれまで多くの研究がなされてきたが、早期離職においても人間関係というのは重要なファクターに位置づけられる。そしてそれが構築されるためには、十分なコミュニケーションの総量を確保することが必要である。ただ仕事を振るだけでなく、適切なアドバイス、フィードバック、業務の反省と改善といった公式的なものから、軽い雑談などといった非公式的なものまでのコミュニケーションを若手社員と行い、話しやすい環境を構築することを心がける。これらを積み重ね、上司から評価を得ることで成長を実感し、自身の仕事やキャリアに対する不安を解消させる。このプロセスが日常的に行われることで、職場の不満を動機とする逃げ出す離職を防ぐことに繋がるという結論に至った。そして、それらを包含した早期離職防止概念モデルを作成した。このモデルを基盤として、会社のマネジメントやチームビルディングを行うことで早期離職防止に大きな期待が予想される。

なお、本研究で得た結論は理論体系にとどまっており、実践的な検証は未着手となっている。今回の理論が実際の職場で通用するのか、どのような条件が必要なのかについてはいまだ研究の余地が残されている。

参考文献

- 太田聡一（2021）「「ジョブ型雇用」と新卒一括採用」、『コロナ禍が新卒一括採用に与えた影響・変化と今後の展望について』, 特集 3, pp.14-17
- 尾形真実哉（2007）「日本企業の新卒採用行動傾向の検討」、『日本労務学会誌』, 第 9 巻, 第 1 号, pp.2-15
- 丁圀鎮（2016）『組織設計と個人行動 「H. ミンツバーグ組織設計論」と「組織行動論」』, 文眞堂
- 中里弘穂（2015）「若年者の早期離職の要因と職場並びに教育現場での効果的な離職防止策を考える」『経済教育学会』, 34, pp.51-56
- 野津創太（2018）「日本企業における若年者の早期離職－組織コミットメント概念による増加要因の考察－」
- 益田勉（2010）「キャリア・アダプタビリティと転職の意志」、『生活科学研究』, 第 32 号, pp.13-25

参考 URL

厚生労働省：「新規学卒者の離職状況」

<https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000137940.html>（最終閲覧日：2023 年 12 月 14 日）

就職みらい研究所『就職白書 2020（冊子版）』

https://shushokumirai.recruit.co.jp/wp-content/uploads/2020/06/hakusyo2020_01-48_up-1.pdf（最終閲覧日：2023 年 12 月 24 日）